



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza systému odměňování ve výrobním podniku

Reward System Analysis in the Manufacturing Company

Student: Petra Běličová

Vedoucí bakalářské práce: Dr.Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Petra Běličová**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Analýza systému odměňování ve výrobním podniku  
Reward System Analysis in the Manufacturing Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska systému odměňování
  3. Charakteristika vybraného podniku
  4. Provedení analýzy systému odměňování ve vybraném podniku
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

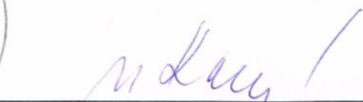
Vedoucí bakalářské práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla všechny použité odborné a literární zdroje.

V Ostravě ..... 7. 5. 2015 .....

..... Petra Bělíčová' .....

Petra Bělíčová

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska systému odměňování .....	6
2.1	Odměňování pracovníků .....	6
2.1.1	Základní nástroje odměňování .....	6
2.1.2	Mzdotvorné faktory .....	8
2.2	Hodnota a hodnocení práce .....	9
2.3	Trendy oblasti odměňování a možná úskalí odměňování.....	10
2.4	Mzda a plat .....	12
2.4.1	Samostatné formy mzdy .....	14
2.4.2	Příplatky ke mzdě.....	16
2.5	Zaměstnanecké výhody .....	17
2.6	Vybraná specifika odměňování v malých firmách.....	19
2.7	Motivace a stimulace.....	20
2.8	Personální informační systém a odměňování .....	22
2.9	Metodika práce .....	23
3	Charakteristika daného podniku .....	25
3.1	Organizační struktura a náplň práce zaměstnanců .....	25
3.2	Základní ekonomické údaje.....	27
3.3	Současný systém odměňování podniku.....	29
4	Provedení analýzy systému odměňování ve vybraném podniku .....	31
4.1	Hypotézy .....	31
4.2	Výsledky řízeného rozhovoru.....	32
4.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	34
4.3.1	Nepřesnosti při vyplňování.....	34
4.3.2	Základní údaje .....	34
4.3.3	Osobní priority respondentů .....	36
4.3.4	Odměňování ve firmě .....	38
4.3.5	Další výsledky .....	41
4.3.6	Shrnutí nejdůležitějších poznatků.....	42
4.4	Návrhy a doporučení .....	43
4.4.1	Systém ve výrobě .....	43
4.4.2	Systém v administrativě .....	45
4.4.3	Systém v technickém úseku.....	47

4.4.4	Další návrhy .....	48
4.4.5	Finanční dopad .....	49
5	Závěr .....	50
	Seznam použité literatury .....	51
	Seznam zkratek .....	53
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	54
	Seznam příloh.....	55

# 1 ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení současné stavu systému odměňování v předem vybrané výrobní firmě. Analýza systému odměňování se snaží nalézt nová řešení stávajícího systému odměňování a najít přijatelné kompromisy mezi potřebami zaměstnanců, jejich dostatečnou motivací pro zvyšování pracovního výkonu a zároveň brát v úvahu finanční hledisko a finanční stabilitu podniku. Analýza bude provedena v malé firmě rodinného charakteru, která se zabývá výrobou v oblasti strojírenství. Tato práce reflektuje nové trendy v oblasti odměňování a snaží se je implementovat do systému odměňování.

V první části této práce jsou vymezena teoretická východiska systému odměňování, kapitola se zabývá odměňováním samotným, charakterizuje optimální systém odměňování, nové trendy a možná úskalí odměňování, ukazuje základní formy mzdy a zaměřuje se i na zaměstnanecké výhody s přihlédnutím k odlišnostem v oblasti výroby a průmyslu. Upozorňuje na možné problémy odměňování v malých firmách, kde se velmi často několik pracovních funkcí slučuje pod osobu majitele (vedoucího) a jsou na něj tedy kladeny vysoké nároky. Kapitola pokračuje charakteristikou pojmů z oblasti motivace a stimulace zaměstnanců a snaží se nalézt komplexní odpověď na otázku, co pracovníky motivuje a uvádí nejčastější pochybení v oblasti motivace zaměstnanců.

Třetí kapitola charakterizuje podnik, specifikuje předmět podnikání a jeho výrobní zaměření, zabývá se vývojem od vzniku v roce 2012, zobrazuje organizační strukturu podniku a charakterizuje činnosti jednotlivých úseků, nastiňuje fungování firmy z hlediska ekonomiky s přihlédnutím k vynaloženým mzdovým nákladům podniku. Krátce popisuje pracovní náplň zaměstnanců v podniku.

Samotná analýza je obsahem kapitoly číslo čtyři. Vychází z dat získaných dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci, z řízeného pohovoru s majitelem a z interních dokumentů firmy. Zprostředkovává tedy pohled obou zainteresovaných stran. Dále se snaží se nalézt nová kritéria hodnocení pro systém odměňování a také udělit další doporučení na základě provedené analýzy.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ**

Tato kapitola nastiňuje teoretická východiska problematiky odměňování. Zabývá se napojením systému odměňování na pracovní výkon a ostatní činitele, shrnuje současné trendy v odměňování a jeho možná úskalí, zabývá se mzdou, složkami mzdy a zaměstnaneckými benefity. Soustředí se na odměňování v malé firmě, ve které bude provedena analýza mzdového systému. Popisuje úlohu personálního informačního systému v organizaci.

### **2.1 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků je řazeno k nejvýznamnějším ale zároveň nejsložitějším nástrojům řízení pracovníků, respektive k řízení jejich pracovního výkonu [15]. Každý zaměstnavatel vytváří systém odměňování ve své organizaci individuálně [11] a jeho aplikace není upravena žádným předpisem, nicméně zaměstnavatel je povinen dodržovat zákoník práce a další právní předpisy (nařízení vlády o minimální mzdě a o nejnižší úrovni zaručené mzdy, nařízení vlády o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí). Optimální mzdový systém je charakterizován následujícími vlastnostmi:

- jednoduchostí; zásady systému odměňování jsou srozumitelné a zaměstnanci plně chápou, jak jsou odměňováni,
- spravedlivostí; systém komplexně reflektuje namáhavost a potřebnou odpovědnost práce, jakož i pracovní podmínky a pracovní výkon zaměstnance,
- efektivností; zabezpečuje efektivní řízení pracovních nákladů a
- motivuje zaměstnance k dosahování optimálních pracovních výkonů [11].

Šikýř (2012) definuje účel odměňování zaměstnanců jako „spravedlivé ocenění skutečného výkonu zaměstnanců a efektivní stimulace zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ [12; str. 24]. K tomuto účelu slouží peněžní i nepeněžní formy odměňování.

#### **2.1.1 Základní nástroje odměňování**

Hlavním úkolem systému odměňování je získání a stabilizace kvalitního pracovníka, zároveň však tento systém musí přispívat k růstu výkonu zaměstnance, zabezpečit nákladovou konkurenceschopnost a zajistit, aby se produktivita práce zvyšovala rychleji než mzdy,



Němec (2014) dodává, že odměňování pracovníků musí být nastaveno tak, aby vytvářelo konkurenceschopné rozdíly ve mzdách zaměstnanců [11]. Pro zabezpečení těchto funkcí jsou využívány následující nástroje odměňování:

- základní mzda prezentující zaručenou část mzdy,
- složka mzdy vázaná osobní schopnosti zaměstnance, která je vyplácená ve formě např. osobního ohodnocení, reflektující znalosti, dovednosti zaměstnance a jeho dlouhodobé výkony, a je tedy přiznávána po delší časové období, nicméně může být zaměstnanci i odejmuta,
- výkonová složka, která odráží individuální výkon daného jedince, přičemž může mít formu výkonových odměn, bonusů, provizí či podílů na zisku; na rozdíl od stálého osobního ohodnocení se v čase více mění, je tedy pohyblivější a má motivovat zaměstnance k lepším výkonům, zahrnuje i mimořádné jednorázové odměny,
- mzdové příplatky, které odráží neobvyklé podmínky práce a
- zaměstnanecké výhody, jež jsou tvořeny finančními příspěvky, službami popř. cenovými zvýhodněními [15].

Jak uvádí Koubek (2015), je mylné se domnívat, že odměňování je tvořeno pouze výše uvedeným stručným výčtem složek mzdy a zaměstnaneckými výhodami. Moderní odměňování zahrnuje i povýšení v rámci organizace (a šance na něj), formální uznání, možnost vzdělávání v rámci organizace nebo tzv. vnitřní odměny, které souvisejí s motivací a vnitřním uspokojením pracovníka, pocitem užitečnosti vykonané práce či s uznáním okolí, respektive prestiží profese. Další prvky může tvořit např. zařízení kanceláře, přidělení určitého zařízení, vlastní parkovací místo apod. [10].

Přestože jsou lidé všeobecně přesvědčeni o závislosti odměny zejména na pracovním výkonu, nadnárodní organizace přinesly širší užití navázání odměn na práci v konkrétní organizaci spíše než na individuální výkon zaměstnance, takovými odměnami jsou například třináctý plat, podnikové sociální zabezpečení, příspěvek na hlídání dětí, sick days<sup>1</sup> [10]. Již zmíněné povýšení je sice závislé na výkonu, což ale neznamená, že je to odměna dostupná v každé organizaci respektive v rámci každého útvaru. Zároveň do odměňování vstupuje také problematika měření pracovního výkonu, protože jde o úkon vyžadující disciplinovanost a

---

<sup>1</sup> zdravotní volno bez lékařského potvrzení

soustavnou kontrolu výkonu. Nastavení faktorů nezávislých na výkonu zaměstnance např. organizace práce může být také sporné.

### 2.1.2 Mzdotvorné faktory

Koubek (2015) uvádí, seznam vytvořený mezinárodním úřadem práce, který představuje faktory, které by měly být hodnoceny zaměstnavateli:

**Tabulka 2.1 Faktory k hodnocení**

Analýza a úsudek	Bystrost	Dělání chyb	Dovednosti
Duševní úsilí	Duševní zátěž	Fyzické požadavky	Hospodaření se zdroji
Iniciativa	Odpovědný přístup	Plánování a koordinace	Plnění úkolů
Pracovní podmínky	Přesnost	Rizikovitost práce	Rozhodování
Řešení problémů	Řízení a kontrola lidí	Komplexnost v přístupu	Kontakt s lidmi
Obratnost	Obtížnost práce	Odborná příprava	Zkušenosti
Odpovědnost	Sociální dovednosti	Soudnost	Stresová povaha práce
Tvořivost	Úsilí	Vzdělání	Znalosti

Zdroj: [10; str. 399]

Výše uvedené osobnostní charakteristiky jsou jednou ze součástí mzdotvorných faktorů, které Koubek (2015) rozděluje na vnitřní:

- související s požadavky na dané pracovní místo,
- výsledky práce, stupeň plnění úkolů,
- pracovní podmínky konkrétního pracoviště či organizace jako celku

a vnější:

- situace na trhu práce (zejména nedostatek pracovníků určité kvalifikace, formy odměňování v konkurenčních organizacích),
- zákony (i výsledky kolektivního vyjednávání) tj. minimální mzda, zaručená mzda, povinné příplatky, dovolená, překážky v práci apod. [10].

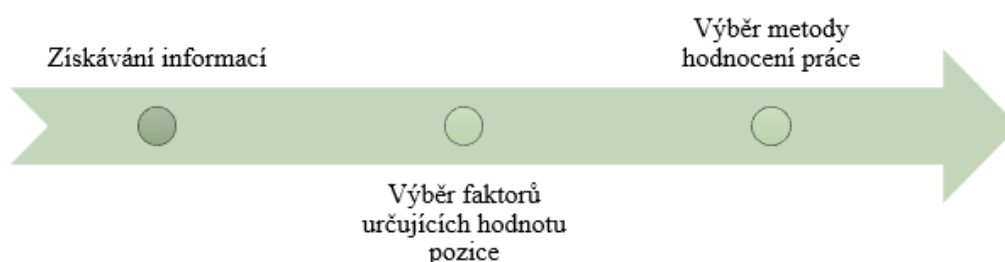
Právní oporou, a tedy základem výše rozvinutých principů odměňování, je § 109 odst. 4 zákoníku práce, který uvádí, že jak mzda, tak i plat (více rozvedeno v podkapitole 2.4) jsou poskytovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále podle obtížnosti pracovních podmínek a podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Je tedy logické, že mzdotvorné faktory jsou těsně provázány s jednotlivými složkami mzdy.

## 2.2 Hodnota a hodnocení práce

Hodnota práce je „relativní míra složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi vykonávanými u zaměstnavatele“ [12, str. 139], je explicitně vyjádřena tarifním stupněm, který obsahuje práce podobných vlastností. Každému tarifnímu stupni je dán mzdový tarif, který finančně oceňuje složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Mzdový tarif může být určen pevnou sazbou nebo intervalem v Kč za hodinu nebo za měsíc.

Dvořáková (2012) uvádí princip rovného zacházení se zaměstnanci, který je v souladu s evropskou směrnicí (č. 76/207/EC) zakotven v § 16 odstavci 1 zákoníku práce. Tento princip má uvedením do podnikové praxe vytvářet podmínky pro rovnoprávný přístup zaměstnanců k výkonu práce a zároveň má stanovit principy spravedlivého odměňování. Stejná práce je práce srovnatelně složitá, namáhavá a odpovědná, vykonávaná za srovnatelných podmínek při srovnatelných schopnostech pracovníků, nebo srovnatelné pracovní výkonnosti pro stejného zaměstnavatele [6].

**Obr. 2.1 Hodnocení práce**



Zdroj: vlastní zpracování podle [9; str. 130-133]

Samotné hodnocení práce probíhá ve třech fázích. Nejprve se shromažďují veškeré informace o práci za pomoci popisů pracovních míst, což může vést ke zjištění neaktuálnosti těchto dokumentů, kterou je potřeba napravit. V dalším kroku jsou vybrány faktory určující hodnotu dané pozice pro firmu. Závěrečnou fází představuje výběr metody hodnocení práce (nejčastěji metoda pořadí, klasifikační, bodovací a jejich kombinace). Je nutné, aby práce vyžadující více hodnotitelných faktorů byla zařazena výše v hierarchii prací než méně faktorová práce [9].

V prostředí malých firem dostatečně fungují metody sumární, tj. metoda pořadí a klasifikační metoda. Metoda pořadí, jak již název napovídá, za pomoci popisů pracovního místa porovnává činnosti jako celek od nejlehčího k nejobtížnějšímu. Slabiny této metody jsou tvořeny náchylností k neobjektivitě z důvodu možné nedostatečné hodnotitelovy znalosti

vymezené práce a také její podstata pouhého seřazení činností, aniž by dostatečně ilustrovala rozdíly mezi těmito činnostmi. Klasifikační metoda již sestává z rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách a dalších faktorech práce. Z těchto rozdílů vyvozuje modelové práce. Hodnota konkrétní práce je tedy určena porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce. Je to jednoduchá metoda, jejíž slabinou je zpracování modelových tříd a popisů pracovních míst i samotné porovnání popisu pracovního místa a modelových popisů práce [9].

Bodovací metoda je metodou analytickou, která je záležitostí spíše středních a větších firem, stručně tedy pouze k její podstatě. Každá práce je rozložena na placené faktory (znalosti, dovednost...), které se ještě dále člení (rozhodování, odpovědnost za práci jiných), což umožňuje poměrně přesné definování práce. Celková hodnota je dána celkovým počtem bodů za vymezené faktory a subfaktory. Nevýhodou jsou vysoké náklady a administrativní zátěž jejího zpracování [9].

Hodnocení práce je důležitým vnitropodnikovým podkladem pro ocenění práce. Není ale možné, aby bylo okamžitě použito stanovení mzdového tarifu, protože do něj musí být promítnuty i další okolnosti např. výkon pracovníka, situace na trhu práce, životní náklady nebo inflace. Koubek (2011) doporučuje malým firmám, aby informace o mzdových tarifech čerpaly z podobně zaměřeného velkého podniku a pouze tyto informace vyspecifikovaly. I pro malou firmu je výhodné, pokud je její systém odměňování srovnatelný s ostatními podniky a zejména srozumitelný.

### **2.3 Trendy oblasti odměňování a možná úskalí odměňování**

Tak jako každá oblast i odměňování pracovníků prochází nejrůznějšími vývojovými fázemi. Současné požadavky společností na odměňování jsou reflektovány v trendech odměňování. Patří k nim:

- odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců, využívá také modely kompetencí pracovních míst,
- výkonové odměňování založené na plnění individuálních cílů jednotlivých zaměstnanců,
- diferencovaný podíl a frekvence vyplácení motivační složky mzdy v závislosti na významu pozice i na jejím postavení v hierarchii daného podniku,

- význam ročně vyplácených výkonových odměn u vedoucích zaměstnanců,
- rozšiřování tarifních pásem,
- individualizované zaměstnanecké výhody, které lépe odrážejí potřeby jedince,
- mezinárodní standardizace odměňování [15].

Urban (2013) dále uvádí některá podstatná dilemata odměňování, které provázejí rozhodování o tom, jakým způsobem bude v dané organizaci systém odměňování vymezen, a co bude prioritní, popř. jakého kompromisu bude dosaženo:

- pevná vs. pohyblivá mzda, tj. mělo by být odměňování spíše fixního rázu nebo je vhodnější, aby bylo v čase pružné; co více motivuje,
- náplň práce vs. osobní schopnosti; má hodnocení více přihlížet k osobním schopnostem nebo k náročnosti vlastní práce,
- osobní vs. skupinová odměna; má motivovat týmy a podněcovat jejich spolupráci nebo se zaměřit na jednotlivce, a pokud budou zavedeny oba typy odměny, jaký má být jejich vzájemný poměr,
- interní a externí spravedlnost; na kolik má podnik usilovat o spravedlnost svého systému v rámci jednoho pracoviště a na kolik se má zabývat mzdovým ohodnocením zaměstnanců konkurenčních společností,
- vyplácení výkonové odměny; kdy je vhodné, aby zaměstnanec obdržel pohyblivou složku mzdy a má se výkonová odměna kumulovat za určité období,
- jednotné a různorodé odměňování; má být vytvořen jednotný systém odměňování nebo má čerpat z funkční a organizační úrovně, kde je daný zaměstnanec umístěn,
- zvyšování mezd; komu, o kolik, jak často zvyšovat mzdy, má tedy být zvyšování mezd plošné, a nakolik se má soustředit na základní mzdu nebo na výkonnostní složku,
- zda má být odměňování nastaveno nad tržní úrovní mzdy nebo pouze na tržní úrovni,
- na kolik má odměňování zahrnout i nepeněžní formu odměny,
- do jaké míry má být systém otevřený, nebo mají být tyto informace tajné, a kdo všechno by měl mít přehled o vyplácených mzdách,
- má být odměňování centralizované nebo záležitostí manažerů jednotlivých útvarů.

Vzhledem k důležitosti odměňování v rámci organizace je více než vhodné se vyvarovat některých zobecnění či úskalí, které podnikovou praxi mohou provázet. Jedním z nich, jak uvádí Urban (2013), je zaměňování mzdových a pracovních nákladů. Nejprve je vhodné uvést přesnější vymezení pracovních nákladů, tedy nákladů na jednotku produkce. Dosažení snížení

celkových mzdových nákladů podniku totiž nemusí nutně vést i k poklesu pracovních nákladů, protože pracovní náklady (stejně jako mzdové) jsou velmi úzce spojeny s produktivitou práce. Proto například nahrazení kvalifikovaných pracovníků méně kvalifikovanými, kteří jsou ochotni pracovat za nižší mzdu, pravděpodobně povede k poklesu produktivity práce a pracovní náklady mohou i růst.

Dalším možným problémem je upřednostnění individuálních odměn před skupinovými. Přestože individuální odměny jsou bezesporu prospěšné, jejich použití v podnikové praxi je omezeno jejich vlastní podstatou – lze je dobře uplatnit zejm. v podnicích, kde je možné objektivně stanovit výsledky práce, přičemž tyto výsledky nejsou příliš závislé na skupinové práci. Důraz kladený na individuální odměny v organizaci, která tyto dvě podmínky nesplňuje, vede spíše k rivalitě a nepodněcuje dostatečně spolupráci s kolegy. Zajímavým příkladem je také fixní částka rozdělovaná manažerem, protože takový přístup může mezi zaměstnanci vyvolat dojem, že čím horší bude výkonnost ostatních, tím lépe bude o sám odměněn. Takovéto pojetí odměn se poté stává další překážkou spolupráce [15].

Prohřeškem je také přeceňování peněžní motivace, a tudíž nedostatečná pozornost věnovaná dalším motivačním faktorům. Lidé sice požadují stabilitu v zaměstnání, ale jejich výkon není dán pouze finančním ohodnocením. Ten souvisí s motivací k práci, se zajímavostí práce samotné, se vztahy na pracovišti a pracovním prostředím. Navíc zvyšování výkonu zaměstnanců pouze prostřednictvím peněžní motivace bude pravděpodobně problémem i z nákladového hlediska. Lidé přicházející do podniku pouze s vidinou finanční jistoty a nemotivováni prací samotnou také brzy odchází [15].

Posledním zmíněným úskalím je využití odměňování ke zvýšení výkonu. V porovnání např. se změnou ve výrobním programu je odměňování jistě flexibilnější a změny budou i dříve realizovatelné. Nicméně je chybou se domnívat, že systém odměňování bude funkční ve společnosti, která má problémy s výkonem z důvodu např. nefungujícího způsobu řízení nebo nepřesně definovaných pracovních postupů [15].

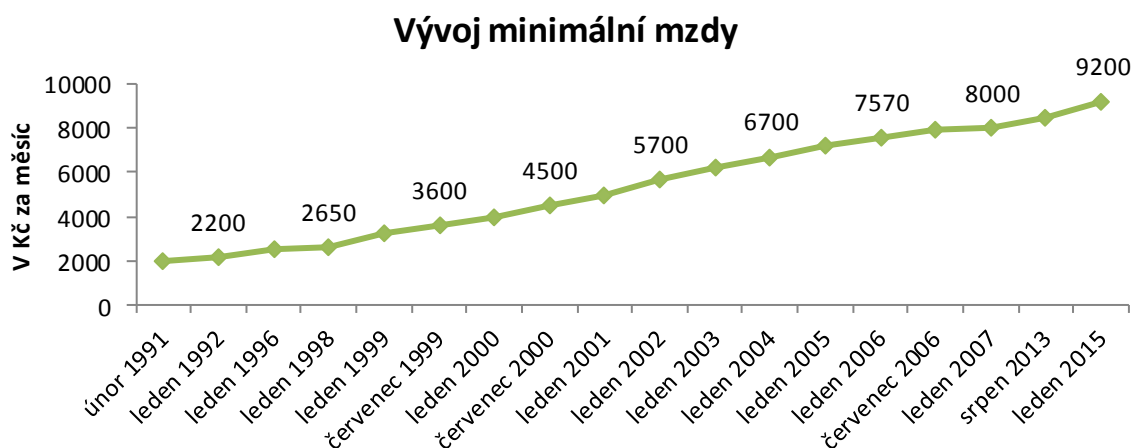
## **2.4 Mzda a plat**

Mzda je definovaná § 109 odstavcem 2 zákoníku práce jako „peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“, oproti tomu je plat § 109 odstavcem 3 zákoníku práce vymezen taxativním výčtem zaměstnavatelů, kteří toto peněžitě plnění z veřejných zdrojů poskytují. Přesto mohou být

v praxi tyto pojmy zaměňovány. Vzhledem k orientaci na soukromou sféru se práce dále nezabývá problematikou platu.

Mzda se poskytuje<sup>2</sup> podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Dále zákoník práce uvádí<sup>3</sup>, že za stejnou práci přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Od 1. 1. 2015 je základní sazba minimální mzdy pro týdenní pracovní dobu 40 hodin stanovena na 9 200 Kč za měsíc nebo 55 Kč za hodinu, u zaměstnance, který je poživitelem invalidního důchodu potom 8 000 Kč měsíčně za týdenní pracovní dobu 40 hodin nebo 48,10 Kč za hodinu [18]. Zaměstnanci, jehož mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, náleží nejnižší úroveň zaručené mzdy, ta nesmí být nižší<sup>4</sup> než základní sazba minimální mzdy. Pokud mzda nedosáhne této úrovně, zákoník práce ukládá zaměstnavateli povinnosti pro doplatek mzdy.

**Graf 2.1 Vývoj minimální mzdy v období 1991-2015**



Zdroj: vlastní zpracování podle [18]

Naturální mzda<sup>5</sup> může být poskytnuta jen se souhlasem zaměstnance a v rozsahu přiměřeném jeho potřebám, přičemž je zaměstnavatel<sup>6</sup> povinen vyplatit peněžní mzdu nejméně ve výši

<sup>2</sup> § 110 odst. 4 ZP

<sup>3</sup> § 110 odst. 1 ZP

<sup>4</sup> § 112 odst. 2 ZP

<sup>5</sup> § 119 odst. 1 ZP

<sup>6</sup> Ibid.

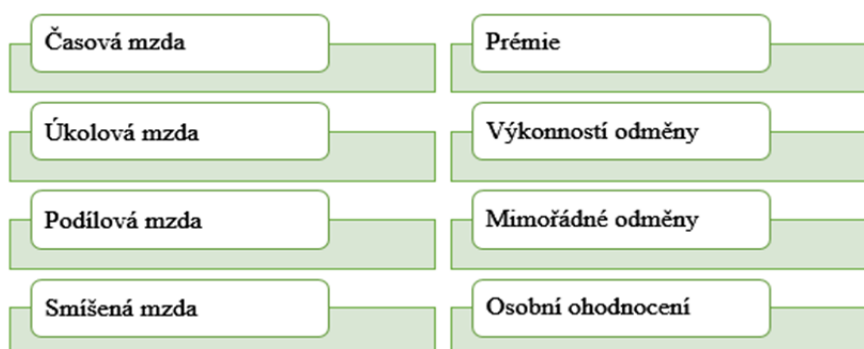
sazby minimální mzdy. Mzda je splatná<sup>7</sup> po výkonu práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, kdy vzniklo právo na mzdu nebo některou její složku.

Podmínky pro poskytování mzdy lze upravit ve smlouvách [5] (kolektivní, pracovní a jiné) nebo jednostranným opatřením zaměstnavatele (vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem). Pracovní smlouva je dvoustranné právní ujednání. Jedná se o smlouvu, která nejčastěji vede ke vzniku pracovního poměru. Mezi podstatné náležitosti smlouvy patří druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Z toho plyne, že ujednání o mzdě nemusí být obsaženo v pracovní smlouvě. Pokud tedy není sjednána v pracovní smlouvě<sup>8</sup>, je stanovena vnitřním předpisem nebo je určena mzdovým výměrem. Takto musí být učiněno před zahájením výkonu práce<sup>9</sup>.

#### 2.4.1 Samostatné formy mzdy

Mezi základní mzdové formy se řadí:

**Obr. 2.2 Mzdové formy**



Zdroj: vlastní zpracování podle [5, str. 153-154]

Výše uvedený obrázek představuje jednu z možností, jak na mzdové formy nahlížet. Např. Koubek (2011) dále rozděluje na základní mzdové formy (časová, úkolová, podílová, mzda za očekávané výsledky práce, za znalosti a dovednosti, mzda za přínos) a prémie, bonusy, osobní ohodnocení, příplatky aj. řadí k dodatkovým formám mzdy.

Časová mzda je dána součinem mzdové sazby stanovené za jednotku pracovní doby a počtem zaměstnancem odpracovaných jednotek. Je často kombinována s jinými formami mzdy, její výhodou je administrativní nenáročnost a srozumitelnost pro pracovníky, usnadňuje také

<sup>7</sup> § 141 odst. 1 ZP

<sup>8</sup> § 113 odst. 1 ZP

<sup>9</sup> § 113 odst. 2 ZP



plánování mzdových nákladů. Na druhou stranu pracovníky motivuje pouze omezeně, může být zneužita méně aktivními pracovníky a vyžaduje i vyšší frekvenci kontroly. Využití časové formy mzdy v dělnických profesích může být doprovázeno motivující odměnou za úsporu času, kdy jsou pracovníci odměněni za jimi odvedený výkon, který je vyšší než stanovuje norma [5] [9].

Úkolová mzda představuje výdělek závislý na výkonu zaměstnance, respektive na plnění normy spotřeby práce. Využívá se na pracovištích, kde je objektivně možné změřit množství a kvalitu práce, přičemž zaměstnavatel usiluje o stabilizaci nebo zvýšení množství produkce; úkolová mzda je nejrizikovější z hlediska ohrožení zaměstnanců. Podle zákoníku práce<sup>10</sup> nesmí způsob odměňování vést ke zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví nebo k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců [5]. Je využívána zvláště k hodnocení dělnických prací. Zavedení efektivní úkolové mzdy vyžaduje zajištění spravedlivého hodnocení výkonu zaměstnance a musí také být jasné, jaký je onen očekávaný výkon. Úkolová mzda poskytuje zaměstnancům možnost si vydělat více, pokud dosahují nadstandardních výkonů, může vést ke zlepšení ekonomické situace firmy plynoucí z úspory nákladů a může podněcovat týmovou práci, je-li nastavena skupinově. Oproti časové mzdě je administrativně náročnější, k jejímu zavedení je nutná delší příprava, plánování mzdových nákladů je obtížnější a důraz kladený na množství odváděné práce může vyústit v pokles její kvality [9].

Podílová mzda je nejčastěji vyjádřena procentuálním podílem na výkonech v penězích (např. tržeb). Jde o častou formu mzdy obchodních zástupců a její největší výhodou je přímý vztah k odvedenému výkonu. Koubek (2011) uvádí, že právě podílová forma mzdy je dnes často spojena s povinností zaměstnance kupovat dárky pro zákazníky z vlastních prostředků. Podnik tedy přenáší odpovědnost za udržení zákazníka nebo rozšíření portfolia zákazníků téměř výhradně na své zaměstnance.

Smíšená mzda je zpravidla kombinací výše uvedených forem. Výkonnostní odměny jsou nastaveny v pevných intervalech, nebo závislé na splnění určitého úkolu. Oproti tomu mimořádné odměny jsou poskytovány za dosažený nadstandardních pracovních výkonů, nebo oceňují mimořádné úsilí zaměstnance. Osobní ohodnocení nebo také osobní příplatek odráží pracovní výsledky zaměstnance za delší časové období, motivuje ke zlepšení pracovních výsledků, pokud je pravidelně vyhodnocována a upravována vzhledem k výkonu pracovníka [5] [9].

---

<sup>10</sup> § 103 odst. 1 písm k)

Prémie pružně reagují na pracovní výkon a výsledky práce zaměstnance. Nicméně je nutné je stanovit ještě před začátkem období, za které budou poskytovány<sup>11</sup>, musí být vázány na objektivní ukazatele pracovního výkonu a pravidla jejich poskytování jsou obsažena v tzv. prémiových řádech [5].

Zajímavostí jsou i u nás zatím nepříliš rozšíření, ale v zahraničí poskytované (i v malých podnicích) odměny za zlepšovací návrhy [9]. Mohou mít jednorázovou ale i periodickou formu. Druhá z forem je pak odvozena od skutečného efektu zlepšovacího návrhu.

#### **2.4.2 Příplatky ke mzdě**

Příplatky ke mzdě jsou poskytovány zaměstnancům jako ocenění práce při zvláštních podmínkách práce. Zákoník práce stanovuje nárok zaměstnanců na tyto příplatky a zároveň vymezuje jejich minimální úroveň. Jde o následující úkony:

- mzda za práci přesčas, za kterou náleží mzda a příplatek ve výši nejméně 25 % průměrného hodinového výdělku, je možné se vzájemně domluvit na náhradním volnu v rozsahu práce přesčas místo příplatku,
- mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy ve svátek; za práci ve svátek mají zaměstnanci stanoveno právo na náhradní volno, v případě oboustranné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem lze stanovit příplatek za práci ve svátek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce ve svátek,
- příplatek za noční práci (mezi 22. a 6. hodinou) je stanoven ve výši nejméně 10 % průměrného hodinového výdělku, není-li v kolektivní smlouvě uvedeno jinak,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli nejméně ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v tyto dny,
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí ve výši nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy (vymezeno v § 6 nařízení vlády č. 567/2006 Sb.),
- příplatky zákoníkem práce neupravené, u kterých tedy není definovaná ani minimální výše a jsou čistě v kompetenci zaměstnavatele, např. příplatek za práci ve směnách rozdělených na dvě a více částí, příplatek za práci ve vícesměnném pracovním režimu, příplatek za práci ve výškách [5].

---

<sup>11</sup> § 113 odst. 3 ZP

## 2.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody tvoří jeden z nástrojů odměňování. Jak uvádí Dvořáková (2012), benefity zahrnují široký výběr služeb, zboží a péče. Mohou mít jak peněžitou (poté tedy tvoří část příjmu zaměstnance), tak nepeněžitou formu. Vyznačují se následujícími vlastnostmi:

- rozsah a výše benefitů se zlepšuje čím výše je zaměstnanec v hierarchii společnosti,
- stimulují spíše dlouhodobě,
- nemusí být přijaty všemi jako benefit a nejsou vždy zavedeny racionálně,
- obvykle platí, že čím větší a stabilnější je společnost, tím více benefitů poskytuje,
- zaměstnanci je často považují za nárokové a může být velký problém je po nějakém čase zrušit,
- je stále diskutabilní, nakolik přitahují zájemce o práci a jaký je jejich podíl na motivaci stálých pracovníků,
- jsou vždy zdrojem nespokojenosti, pokud je s nimi nakládáno nesystémově nebo nejsou přiznávány spravedlivě,
- jsou udělovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní či jiné smlouvy nebo vnitřního předpisu.

V českých organizacích stále převládá plošný nebo částečně volitelný systém [11] poskytování benefitů než flexibilnější kafetéria systém, který lépe odráží potřeby zaměstnance vzhledem k jeho věku, pohlaví, rodinnému stavu, koníčkům atd. Je také vhodné se zmínit o možnosti outsoursování systému benefitů s ohledem na optimalizaci nákladů a administrativní náročnost. Přestože je právě kafetéria systém spojen s většími firmami, je obecně doporučováno, aby i malé a střední firmy (stejně jako firma vybraná pro praktickou část) držely krok s trendy v odměňování a měly tak systém odměňování aktuální a přehledný i pro budoucí zaměstnance. Koubek (2011) rozděluje výhody nabízené menšími firmami do čtyř základních skupin:

- výhody sociální povahy, sem patří důchodové a životní pojištění, zaměstnanecké půjčku, příspěvky na rekreaci dětí apod.,
- výhody zaměřené na zkvalitnění volného času, kulturní aktivity, nabídka rekreace,
- výhody přímo související s prací, jako je např. stravování, parkoviště, příspěvek na cestovní náklady, vzdělávání, poskytování pracovního oděvu,
- výhody spojené s postavením ve firmě (firemní automobily a telefony, oděv atd.).

Následující tabulka uvádí výsledky výzkumu realizovaného ING Pojišťovnou a Svazem průmyslu a dopravy ČR, který se zaměřoval na nejčastěji poskytované benefity ve firmách působících na území České republiky.

**Tabulka 2.2 Zaměstnanecké benefity vývoj 2010-2014**

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Mobilní telefon</b>	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %
<b>Vzdělávání</b>	70 %	78 %	82 %	85 %	81 %
<b>Lékařské prohlídky</b>	-	-	-	75 %	78 %
<b>Pitný režim</b>	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %
<b>Stravenky</b>	75 %	68 %	81 %	82 %	74 %
<b>Služební automobil</b>	75 %	80 %	75 %	76 %	74 %
<b>Věcné dary/jednorázové odměny</b>	57 %	64 %	64 %	71 %	71 %
<b>Příspěvek na penzijní připojištění</b>	60 %	71 %	74 %	68 %	68 %
<b>Příspěvek na životní pojištění</b>	39 %	54 %	43 %	53 %	49 %
<b>Sport</b>	33 %	32 %	39 %	40 %	42 %
<b>13. plat</b>	32 %	37 %	37 %	39 %	39 %
<b>Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)</b>	24 %	31 %	35 %	36 %	39 %
<b>Kultura</b>	29 %	28 %	33 %	41 %	35 %
<b>Zaměstnanecké půjčky</b>	31 %	32 %	36 %	38 %	34 %
<b>Očkování proti chřipce</b>	24 %	28 %	25 %	35 %	27 %
<b>Příspěvek na dovolenou</b>	20 %	24 %	28 %	32 %	27 %
<b>Dny volna tzv. sick day</b>	-	-	-	30 %	25 %
<b>Flexi – poukázky</b>	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %
<b>Příspěvek na cestování do zaměstnání</b>	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %

Zdroj: [19]

Vyšlo najevo, že 99 % dotázaných společností poskytuje zaměstnanecké benefity. Zatímco hmotné benefity (telefon či automobil) jsou již léta mezi nejvyužívanějšími podobně jako možnost firemního vzdělávání. Dlouhodobě orientované benefity, jako je příspěvek na penzijní připojištění, prošly určitým výkyvem a v současnosti jsou spíše stabilní. Penzijní připojištění je oblíbenější oproti příspěvku na životní pojištění, ale právě životní pojištění ve sledovaném období dosáhlo jedné z největších procentuálních změn. Stravenky zaznamenaly propad o 8 procentních bodů v porovnání s rokem 2013. I tak zůstávají jedním z nejoblíbenějších benefitů vůbec. Během celého sledovaného období nejvíce posílil význam benefitů souvisejících se zdravím [19].

Často je zásadní daňová uznatelnost nákladů vynaložených podnikem na zaměstnanecké benefity a také jejich daňový režim z hlediska daně z příjmů fyzických osob. Urban (2013) uvádí tři situace, které mohou nastat:

- výhoda je daňově uznatelným nákladem a je osvobozena od daně z příjmů fyzických osob (např. stravenky, penzijní připojištění, sociální pojištění)
- výhoda je daňově neuznatelným nákladem, je osvobozena od daně z příjmů fyzických osob (příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce, nápoje na pracovišti, půjčky)
- výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmů fyzických osob (benzínové karty, slevy na zboží)

## **2.6 Vybraná specifika odměňování v malých firmách**

Jedním z častých diskutabilních kroků (nejen) v malých firmách je zaměstnávání příbuzných a přátel. Důvodů k takovému chování je hned několik např. důvěra, že zaměstnanci budou na základě vztahů podávat co nejlepší výkon a nebudou s nimi problémy. Zaměstnávání přátel a příbuzných sice nemusí být naprosto chybným krokem, ale opatrnost je také nutná. Už při výběru se totiž může projevit přílišný optimismus majitelů firem vůči této skupině osob, a majitel tudíž neprověří dostatečně kvality pracovníka. Dalším možným problémem je tendence příbuzných a známých se separovat od dalších pracovníků, pokud se kolektiv rozrůstá. Také většinou zůstávají na svých původních pozicích i přesto, že by se pro ni lépe hodil nový člen týmu. Problém pak nastává i v oblasti odměňování, které se stává velmi citlivou záležitostí, objevují se pochybnosti a pracovníci mohou podezírat zaměstnavatele z nadržování příbuzných a přátel. Proto zde více než kde jinde platí, že odměňování by mělo být velmi otevřené a pracovníci by měli mít přehled o tom, co se odměňuje, tedy jaká kritéria jsou hodnocena, tak aby jim bylo jasné, že zaměstnavatel respektuje princip rovného přístupu k zaměstnancům [9].

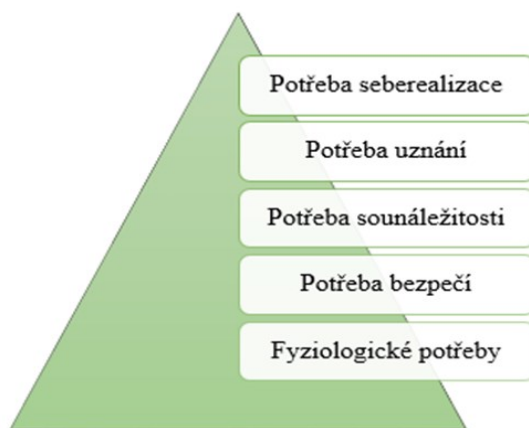
Dalším již zmíněným problémem je tvorba systému hodnocení. Všeobecně se doporučuje nechat se inspirovat větší organizací podobného zaměření a své mzdové tarify pouze uzpůsobit. V podkapitole věnované zaměstnaneckým výhodám byl dán prostor méně přizpůsobivému systému zaměstnaneckých benefitů, které jsou v malých firmách zaváděny plošně nikoliv individuálně. Na druhou stranu právě odměňování v malé organizaci může flexibilněji reagovat na situaci na trhu, jelikož nebývá vymezeno tak přímo a nezavazuje zaměstnavatele k odměně, jejíž poskytování by mohlo být v budoucnu problematické [9].

Posledním zde uvedeným specifikem je samotná podstata podnikání malé firmy. Často dochází k situacím, že majitel je manažerem, specialistou výběru zaměstnanců, mzdovým účetním a specialistou odměňování v jedné osobě. Navíc by měl ještě zvládat zaměstnance dostatečně motivovat. Právě vztažení několika funkcí (a výše je uvedena jen oblast personalistiky) na jednu pozici může vést k problémům pramenícím např. z nedostatečné informovanosti a nedostatečné znalosti majitele [9].

## 2.7 Motivace a stimulace

Stimulaci jednoduše definoval Barták (2011, str. 76) jako „působení na pracovníka z vnějšku“, jejím cílem je vzbuzení zájmu o zlepšování pracovních výsledků. Zpravidla má dvě formy, a to pozitivní (pochvala, odměna) a negativní (sankce). Nachází oporu zejména v uspokojování nižších potřeb člověka. Oproti tomu je motivace snahou pozitivně ovlivnit vyšší potřeby pracovníků tj. potřebu sounáležitosti, potřebu uznání a potřebu seberealizace [2]. Potřeby podle důležitosti shrnuje následující pyramida potřeb:

**Ob. 2.3 Pyramida potřeb**



(Zdroj: vlastní zpracování)

Motivace také souvisí se spokojeností zaměstnanců. Navzdory tomuto tvrzení mohou i méně výkonní zaměstnanci být spokojeni, např. protože jim pracovní úsilí na takové úrovni prochází, a ti vysoce výkonní nemusí být spokojeni vůbec. Výkonnosti nemůže být dlouhodobě dosahováno, pokud se u zaměstnanců projevuje nízká satisfakce. Pokles spokojenosti se totiž pravděpodobně projeví i sníženou výkonností.

Motivaci na pracovišti fakticky tvoří tři elementy — odměňování, hodnocení lidí a možnost rozvoje [7]. Všeobecně tedy může motivovat např.:

- mimořádná odměna,
- hodnocení zaměstnance,
- kombinace řízení a vedení pracovníka, které umožňuje jeho aktivní zapojení,
- neformální autorita nadřízeného,
- nalezení smysluplnosti práce,
- pracovní zařazení, které umožňuje seberealizaci a
- porovnání svých výsledků s výsledky spolupracovníků [2].

Barták (2011) dále doporučuje zavést s motivací související zvláštní ocenění pracovníka ve formě pověřování významnými úkoly, vedením lidí, obohacením práce, povýšením, možností dalšího vzdělávání atd.

Motivační faktory lze rozdělit na vnitřní a vnější (finanční a jiné materiální statky), zjištění co konkrétně zaměstnance motivuje, má být provedeno pohovorem nebo pozorováním při práci [14]. Následující tabulka tyto faktory shrnuje:

**Tabulka 2.3 Faktory vnitřní a vnější motivace**

<b>Faktory vnější motivace</b>	<b>Faktory vnitřní motivace</b>
Stanovení jasných očekávaných výsledků práce	Získat uznání, být respektován
Určit jasné odměny za tyto výsledky	Vykonávat smysluplnou, zajímavou práci
Umožnit pracovníkovi ovlivnit výsledky práce	Uplatnit své vlastní schopnosti
Navázat odměny a prémie k dosaženým výkonům	Být pyšný na své pracovní výsledky
Zvýšit procento výkonového odměňování	Získávat nové zkušenosti
Zavést i nepeněžní odměny	Osobnostní rozvoj, přátelské vztahy na pracovišti

Zdroj: [14; str. 152]

Urban (2010) zmiňuje několik nejčastějších chyb v oblasti motivace zaměstnanců. Jak bylo již zmíněno výše, pokles motivace v dlouhodobém časovém horizontu téměř jistě vede ke snížení pracovního výkonu. Hlavním problémem některých manažerů je opomíjení potřeby trvalé motivace zaměstnanců. Další možné problémy vznikají z názorů manažerů, že dobrá práce je samozřejmá a je podmíněna zejména finanční motivací. Podcenění nefinanční motivace vychází z nepochopení již zmíněné pyramidy potřeb, protože lidé vyžadují i uspokojování dalších potřeb (seberealizaci, uznání, sounáležitost). Nefinanční motivace je také mylně považována za méně spolehlivou. Jiné požadavky bude mít kvalifikovaný pracovník (ocení

např. moderní technologie, samostatnou práci apod.), ostatní pracovníky může uspokojovat dobrý kolektiv nebo viditelné výsledky práce. Výhoda nefinanční motivace spočívá logicky také v oblasti nákladů. Oproti tomu je důležité si uvědomit, že finanční odměňování sice slouží i jako výkonová motivace, ale jeho role je zejména v získání a udržení zaměstnance. Pokud není vhodně navázána na výkon zaměstnance, stává se z něj něco, co si lze nárokovat. Tento problém se projevuje obzvláště v oblasti pravidelně vyplácených odměn. Dále se přehnaná finanční motivace projevuje tím, že zaměstnanci očekávají odměnu za jakoukoli práci navíc. Dalším problémem motivace nepochopení principu psychologické smlouvy, která je tvořena představami jak zaměstnance, tak vedení. Vedle platového ohodnocení či zaměstnaneckých výhod zahrnuje také společenskou prestiž zaměstnání, pracovní jistotu, seberealizaci či odborný a kariérní rozvoj na straně zaměstnance ze strany podniku pak např. očekávaný výkon daného pracovníka. Praktickým příkladem porušení psychologické smlouvy je pak nedodržení slíbeného platu, zaměstnaneckých výhod, neumožnění slíbeného kariérního postupu apod. Pracovníci mohou být dále demotivováni nespravedlivým hodnocením, projevy nedůvěry, opomíjením zpětné vazby nebo nedostatkem pochvaly (manažeři se mohou domnívat, že pochvala kazí jejich pracovníky, nebo si nejsou jisti, že bude dostatečně upřímná).

## **2.8 Personální informační systém a odměňování**

K efektivnějšímu získávání a třídění informací jsou v současné době využívány informační systémy. Informační systém definoval Žufan (2012, str. 62) jako „soubor metod a technických prostředků zajišťující sběr, přenos, uchovávání, zpracovávání a prezentaci dat“. V oblasti odměňování může informační systém sloužit pro následující činnosti:

- tvorba mzdového rozpočtu,
- sledování čerpání tohoto rozpočtu,
- kontrola dodržování mzdových pravidel a
- statistika a reporting [16].

Pro mzdový rozpočet je zásadní skutečná i plánovaná výše mezd v organizaci, přičemž řada faktorů determinuje skutečnou výši mezd, jde např. o plnění požadavků na kvalifikaci, přesčasové práce a prostoje, čerpání dovolené nebo pracovní neschopnost. Již během procesu zpracování mezd je porovnávána skutečná výše a plánovaná výše mezd. K tomu se přidává i



proces predikce, který se snaží určit okolnosti výše mezd v budoucnosti. Informační systém má tedy zásadní význam pro řízení organizace a stanovování budoucího postupu.

## 2.9 Metodika práce

Teoretická část práce vychází z odborných publikací, výzkumů a zákonů či nařízení vlády pojednáváním o odměňování. Data v kapitole tři jsou převzaty:

- z vnitropodnikových dokumentů
- z účetních závěrek roku 2012, 2013 a 2014.

Vnitropodnikové dokumenty pak zahrnují zejména dokumenty vytvořené mzdovou účetní pro účel zpracování a výplaty mezd. Mají tedy objasnit skutečnou výši vyplacené odměny. Bude použit poměr mezi časovou složkou mzdy a prémie pro ilustraci výše celkové odměny. Společnost sice poskytla přesná data, ale nepřála si jejich zveřejnění. Účetní závěrky jsou zpracovávány externí firmou a data v nich obsažená jsou použita k nastínění ekonomického stavu dané společnosti.

Dále se tato práce skládá z analytické části, která tvoří kapitolu čtyři, analýza vychází z následujících podkladů:

- z výsledku řízeného rozhovoru s majitelem společnosti
- z výsledků dotazníkového šetření u zaměstnanců

Podstatou řízeného rozhovoru je, že respondent odpovídá na předem připravené dotazy, přičemž je zachována možnost tazatele logicky navázat na předchozí reakci novou, nepřipravenou otázkou. Pro účely této práce má řízený rozhovor (Příloha 1) poskytnout základní informace o podniku. Zprostředkovává pohled jedné ze zúčastněných stran a má ukázat, jak majitel vnímá současnou situaci podniku. Dále se zaměřuje na možné problémy spojené se systémem odměňování.

Je využita písemná forma dotazníkového šetření, její výhodou je finanční a časová nenáročnost, negativem je skutečnost, že respondenti si mohou špatně otázky vyložit a v porovnání s formami dotazování založených na komunikaci nelze otázku upřesnit. V intervalu dvou týdnů měli zaměstnanci vyplnit dotazník (Příloha 2). Vyskytují se v něm jak otevřené, polouzavřené, uzavřené otázky a také ověřovací otázky, které mají potvrdit, zda je daný výrok pravdivý nebo zda pochopili, na co přesně se dotazník táže. V dotazníku se hojně

vyskytují škály (zejm. pro zjištění spokojenosti, osobních priorit a stupně motivovanosti). Jedna otázka dává možnost vybrat několik položek a seřadit je podle důležitosti. V dotazníku je zachováno, že hodnota 1 je vždy nejlepší/nejdůležitější a hodnota 5 nejméně důležitá. Vzhledem k počtu účastníků bude vyhodnocována četnost odpovědí nebo průměrná udělená známka.

Dotazník vychází z již zjištěného základního stavu firmy a jeho cílem je objasnění osobních postojů zaměstnanců, jejich spokojenosti s prací a zejména jejich názorů na současný systém odměňování a jeho možné změny. Je rozdělen do tří částí, první se zaměřuje na základní údaje o účastnících výzkumu, další zkoumá osobní priority a poslední spokojenost s odměňováním ve firmě ABC. Část zabývající se osobními prioritami může být velmi nápomocná, protože se očekává větší otevřenost, než ve třetí části, která je spojena konkrétně s firmou ABC a která může být některými zaměstnanci vnímána jako kritika firmy. Zaměstnanci tudíž v této části nemusí být dostatečně otevření. Na druhou stranu osobní priority mohou ověřit, zda je pro zaměstnance důležitá práce v místě bydliště, nakolik zohledňují celkovou odměnu za svou práci, jak důležitá je jistota zaměstnání apod. Ve firmě jsou pomocí informačního systému evidovány všechny zakázky ve výrobě, dotazník zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s tímto systémem, a jestli tedy evidence není vnímána jako přílišná kontrola ze strany zaměstnavatele. Nepředpokládá se, že by byla evidence zakázek zrušena, ale je možné, že se pracovníků nikdo na jejich názor neptal. Z důvodu výrobního zaměření firmy a faktu, že ne všichni zaměstnanci mají v pracovní době přístup k počítači, byl zvolen výzkum za pomoci vytisknutých záznamových archů, který navíc nabízí i výhodu psát na okraj, pokud chtějí vyjádřit názor přímo u dané otázky. Dále byl přidán list formátu A4 pro případné další komentáře.

### **3 CHARAKTERISTIKA DANÉHO PODNIKU**

Společnost, která poskytla informace pro účely této bakalářské práce, bude nazývána i vzhledem k přání majitele zůstat v anonymitě firmou ABC. Firma ABC je firma rodinného charakteru řadící se vzhledem k počtu zaměstnanců do kategorie malých firem (podle Doporučení 2003/361/EU dokonce i mikropodnik - má pouze 9 zaměstnanců stálých, v současnosti zaměstnává na přechodnou dobu 10 pracovníků).

Firma vznikla v roce 2007 a od ledna roku 2012 byla její právní forma převedena z fyzické osoby na společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem jsou dva jednatele – majitel firmy a jeho manželka, každý z nich jedná samostatně. Základní kapitál je tvořen 200 000 Kč a nebyl zatím navyšován. Firma působí v obci se zhruba 1500 obyvatel. Předmětem podnikání je obrábění, zámečnictví a nástrojářství, vyrábí se zejména na zakázku, specificky jde o:

- výrobu soustružených a frézovaných dílů,
- výrobu pracovních a montážních stolů,
- výrobu informačních tabulí pro kontrolu v systému jakosti,
- výrobu fóliovníků,
- a navržení výkresové dokumentace.

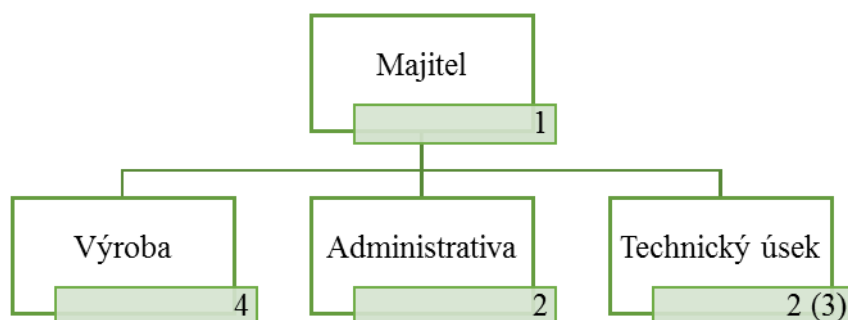
Jak již výčet činností napovídá, společnost se zabývá jak výrobou, tak samostatným návrhem technické dokumentace. Konstrukteři (respektive techničtí pracovníci) navrhují nejen pro vlastní výrobu, ale pracují i na samostatných projektech, které firma nevyrábí a předává je jiným podnikům. Důvodem pro využití kooperací ve výrobě je v porovnání s konkurencí vysoká nákladovost některých výrobků realizovaných firmou ABC, která vede ke skutečnosti, že tyto výrobky jsou téměř neprodejně. Firma dodává jak koncovým spotřebitelům tak na B2B trh.

Ve firmě není předpokládán další růst, rádi by se ale zaměřili na další vzdělávání v oblasti výpočetních technologií, protože v budoucnu chtějí otevřít vlastní eshop.

#### **3.1 Organizační struktura a náplň práce zaměstnanců**

Celý podnik je možné rozdělit do tří úseků (výroba, administrativa a technický úsek). Majitel a manažer v jedné osobě dohlíží na všechny tři. Majitel je zároveň ještě jedním z technických pracovníků (konstruktérů).

**Schéma 3.1 Organizační struktura podniku**



Výrobní úsek je složen ze čtyř pracovníků (svářeče, obráběčů a dělníka), jejich činnost je orientovaná na celkové zpracování materiálu i dopracování polotovarů. Vzhledem k nákladovosti výroby se někdy od vlastního zpracování výrobků upouští a je tedy vyrobeno v kooperaci s jinou firmou na základě návrhu konstruktérů. Pracovní náplň obráběče kovů je dána zejména prací na kovoobráběcích strojích, obsluhou a seřizováním těchto zařízení, výrobou podle výkresové dokumentace a údržbou strojů. Zámečnick připravuje materiál, řeže na pile, montuje a stará se o údržbu objektu a výrobních zařízení. Pracovní náplň dělníka je nejméně specifikována; pomáhá tedy při různých činnostech firmy (administrativa, montáže, balení, přeprava materiálu nebo dílů, pomocné práce při zakázkách).

Pracovníci v administrativní části zpracovávají kalkulace a cenové nabídky, vedou evidenci skladových zásob, zajišťují jejich průběžné doplňování, plánují výrobu a také komunikují s okolím. Nezpracovávají účetnictví podniku, pouze připravují podklady pro externí firmu. V současné době je administrativa dočasně složena ze tří pracovníků. Jedna z firmy odchází, ve vyobrazené organizační struktuře jsou tedy pouze dva zaměstnanci. Funkci administrativní pracovnice vykonává také jednatelka společnosti.

Technický úsek je tvořen třemi technickými pracovníky (dvěma zaměstnanci a částečně i majitelem), kteří navrhují technickou dokumentaci pro výrobu a modely. Dále sestavují návrhy technologických řešení strojů, jednají s obchodními partnery, kontrolují zakázky, dopravují materiál, nakupují pomůcky a starají se také o vozový park.

V podniku se, jak již bylo zmíněno, vyskytuje pět různých druhů profesí, jejich počty shrnuje následující tabulka.

**Tabulka 3.1 Profese v podniku**

Název práce	Počet osob	Provoz
Obráběč kovů	2	jednosměnný
Zámečnick	1	jednosměnný
Dělník	1	jednosměnný
Technický pracovník	3	jednosměnný
Administrativa	2	jednosměnný

Všichni výše jmenovaní také musí být způsobilí k řízení automobilu a zodpovídají za úklid svého pracoviště.

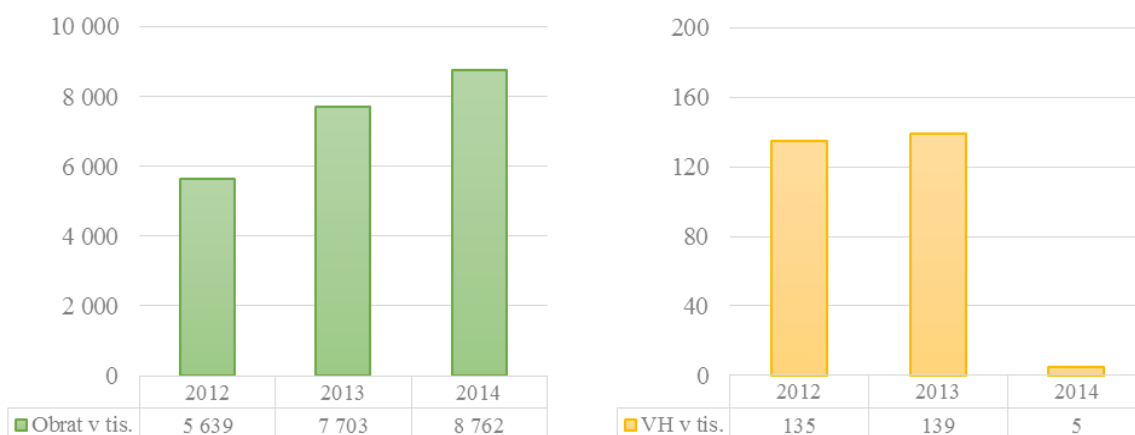
Od roku 2013 byl implementován informační systém, který mimo jiné slouží i k evidenci práce na zakázkách. V praxi to tedy znamená, že pracovník musí vždy za pomoci terminálu zadat číslo zakázky z výrobního příkazu a na základě času stráveného na výrobě této zakázky je odměňován, jde tedy o jeden z podkladů pro výpočet mezd. Mimo jiné byly vytvořeny další činnosti (např. úklid), systém tedy eviduje i časy strávené na těchto činnostech. Tento systém má motivovat zaměstnance ke zvyšování pracovního výkonu a také zamezovat prostojům ze strany zaměstnanců. Nevýhodou tohoto systému je fakt, že přestože si zaměstnanci zakázku zaevidují jako právě rozpracovanou, může stát, že na ní nepracují.

Na druhou stranu kontrola pracovního výkonu má probíhat denně formou nahlédnutí do výkazů odvedené práce a i vzhledem k počtu pracovníků na dílně se spíše předpokládá jejich disciplinovanost, protože kontrola v tomto počtu může být pouze zběžná přesto efektivní.

### **3.2 Základní ekonomické údaje**

Od roku 2012 je patrný rostoucí trend tržeb zapříčiněný rozšiřováním portfolia odběratelů, větším množstvím zakázek, a tedy i celkovou vyšší vytížeností výroby. Toto postupné zvyšování ovšem nejde ruku v ruce s výsledkem hospodaření, který je v roce 2014 na vůbec nejnižší úrovni za sledované období. Jedním z důvodů je zvýšení výkonové spotřeby. Růst obrátu zhruba o 14 % oproti roku 2013 byl totiž doprovázen růstem výkonové spotřeby o 22 % za stejné období.

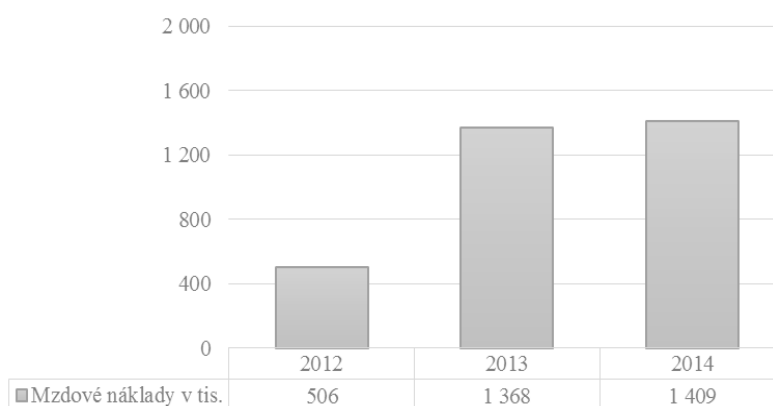
**Graf 3.1 Obrat a výsledek hospodaření před zdaněním 2012-2014**



Podle dostupných údajů se také nejeví pravděpodobné, že by byl výsledek hospodaření negativně ovlivněn neproplacenými fakturami ze strany odběratelů. V minulosti se sice objevily pohledávky, které nebyly uhrazeny, ale jsou ještě z doby, než byla změněna právní forma podniku tj. před rokem 2012.

Také z důvodu ilustrace dopadu zvyšování mzdových nákladů na výsledek hospodaření je přidán graf 3.2, důležitější je ovšem vyčíslení celkových mzdových nákladů vzhledem k počtu zaměstnanců. V roce 2012 a začínala společnost operovat pouze se čtyřmi zaměstnanci, již od následujícího roku byl počet ustálen na devíti zaměstnancích. Se čtyřmi pracovníky tedy firma dosáhla hospodářského výsledku 135 tisíc Kč, v roce 2013 s devíti zaměstnanci 139 tisíc Kč. Lze tedy předpokládat, že se v prvním roce podnikání se majitelé snažili vykonat co nejvíce práce vlastními silami a s nárůstem zakázek rozšířili i počet zaměstnanců.

**Graf 3.2 Mzdové náklady 2012-2014**



### 3.3 Současný systém odměňování podniku

Celkovou odměnu pracovníka ve firmě ABC tvoří základní časová mzda, prémie a zaměstnanecké benefity. Časová mzda se u pracovníků ve výrobě odvíjí od doby strávené prací na určité zakázce popř. úklidem, toto je vždy evidováno za pomoci čárových kódů. U ostatních zaměstnanců (tj. administrativa a techničtí pracovníci) jde o dobu evidovanou ve výkazech práce.

Prémie jsou dnes spíše subjektivního rázu a tato práce má přispět k jejich objektivnějšímu určení. Jsou vypláceny v měsíčních intervalech. Na spokojenost zaměstnanců se mzdových systémem, prémie a benefity se zaměřuje dotazník pro zaměstnance. Co se týče benefitů jsou zaměstnancům v současné době poskytovány pouze stravenky v hodnotě 100 Kč, firma přispívá maximální daňově uznatelnou částkou tj. 55 %. Mimo to je možné využít služebních telefonů a aut. Nejsou ovšem přiděleny přímo jedné osobě. Jednomu pracovníkovi je také poskytnuta možnost práce z domova, protože by jinak musel dojíždět téměř hodinu autem.

Pracuje se v jednosměnném provozu každý všední den, soboty a neděle tedy nejsou pro firmu ABC pracovními dny. Firmě tedy odpadají jednak povinné příplatky za noční práci, jednak za práci v sobotu a v neděli. Přesčasová práce je nařizována ve zcela mimořádných případech. Její vykonávání totiž znamená nejen finanční zátěž, ale také další administrativní zátěž, protože je s ní spojena nutná evidence. Podobně je tomu u práce ve svátek.

**Schéma 3.2 Struktura odměny podle úseku (časová mzda a prémie)**



Struktura celkové mzdy na obrázku výše vychází z průměru časových mezd a průměrných prémie vyplacených v období od července 2014 do března 2015. První sloupec značí časovou mzdu, druhý jsou prémie. Ze schématu je patrné, že pracovníci ve výrobě dostávají nejvyšší prémie vzhledem k platu a také právě výroba dostává průměrně nejvyšší odměny. Tento stav je ovlivněn zaměstnáváním jednoho pracovníka ve výrobě s výrazně vyšším mzdovým

tarifem a úměrně tomu také vyššími přímiemi. Pokud zahrneme mzdu majitele do technického úseku, pak se poměr samozřejmě obrátí.

Přímie jsou navázány na přítomnost (resp. na počet odpracovaných hodin), se snížením počtu odpracovaných hodin z důvodu nemoci o 48 % se ve sledovaném období snížily přímie o zhruba 42 %. Je zřejmé, že nemůže být zachována stejná výše přímií, protože si je zaměstnanec objektivně neodpracoval. Nicméně žádné další snížení přímií nebylo pozorováno. Takový přístup k výkonové složce mzdy pak vede u zaměstnanců k pocitu, že jde o odměnu za přítomnost.



## **4 PROVEDENÍ ANALÝZY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU**

V první části se tato kapitola zabývá samotným provedením analýzy systému odměňování ve vybrané firmě. Vychází z řízeného rozhovoru s majitelem a z dotazníkového šetření provedeného u zaměstnanců. Charakterizuje současný stav a snaží se nalézt nová východiska. Následně shrnuje nejdůležitější poznatky a v poslední části naznačuje možná nová řešení.

### **4.1 Hypotézy**

Po zjištění základních informací o podniku byly stanoveny následující hypotézy týkající se současného systému odměňování:

H1: Prémie jsou považovány zaměstnanci za nárokovou část odměny a neznají pravidla pro jejich vyplácení.

Odůvodnění: Přestože podle majitele jde o čistě zásluhovou složku mzdy, která není nároková a pokud zaměstnanci nepodají očekávaný pracovní výkon je bez problémů odebrána. Podle evidovaných nákladů podniku se nezdá, že by tomu tak opravdu bylo. Dotazník pro zaměstnance tudíž musí prošetřit, kdy a proč byly naposledy prémie zaměstnanci odebrány a zjistit, zda zaměstnanci ví, na základě čeho jsou prémie vypláceny.

H2: Podnik i zaměstnanci mají zájem na zachování stravenek (stravenky obdrží v dotazníku nejhůř známku 2,00 tj. druhý nejdůležitější benefit).

Odůvodnění: I podle dříve uvedeného výzkumu ING Pojišťovny jsou stravenky dlouhodobě populární, přestože zaznamenaly v minulých letech určitý propad. Pro firmu jde o daňově uznatelný náklad a zaměstnanci často oceňují jejich jednoduchou uplatnitelnost.

H3: Zaměstnanci nejsou stávajícím systémem dostatečně motivováni, tj. zaměstnanci ohodnotí svoji současnou motivovanost v průměru známkou 3,5 a více.

Odůvodnění: Vychází také z H1, pokud opravdu neznají pravidla pro vyplácení odměn, mohou být zmatení a neví tedy vlastně, za co jsou hodnoceni. Může se také projevit nespokojenost se spravedlností systému. Dotazník se zaměří na další kritéria, která by měla být zahrnuta do hodnocení, aby byl systém co nejobjektivnější a aby motivoval.

H4: Pro zaměstnance je velmi důležitá jistota práce a práce v místě bydliště, obě priority dostanou průměrnou známku 1,5 až 2,00.

Odůvodnění: Vychází z polohy firmy na vesnici, kdy většinu pracovníků tvoří místní občané, kterým tímto odpadá nutnost dojíždět dlouho za prací.

## **4.2 Výsledky řízeného rozhovoru**

Řízený pohovor objasnil základní informace o podniku, které již byly zmíněny výše (organizační struktura, struktura celkové odměny i základ pro hypotézy). Byl tedy také zdrojem informací pro kapitolu tři. Tato podkapitola se bude zabývat problémy, které majitel za současného stavu vnímá.

Dnes je odměňování nastaveno dvousložkově, první je dána násobkem tarifu a odpracovaných hodin, druhá prémie (podrobněji v kapitole 3.3), jak výše tarifu tak prémie se individuálně liší. Z rozhovoru také vyplynulo, že prémie jsou nastaveny poněkud nejasně, respektive nejsou daná objektivní kritéria, v administrativě jsou prémie dokonce vypláceny naprosto bez pravidel.

Většina pracovníků bydlí na v okolních vesnicích, musí tedy s kratším dojížděním do zaměstnání počítat. Většina pracovníků zaměstnána na dobu neurčitou, pouze nová pracovnice v administrativě na dobu určitou. Co se přesčasů týče, majitel se nebrání ani kompenzací formou pracovního volna ani náhradě mzdy, protože práce přesčas je velmi málo frekventovaná.

Mimo jiné vyšlo najevo, že majitel je poměrně nespokojen s pracovními výkony ve výrobě. Často se stává, že firma nedokáže obstát s cenovou nabídkou. Konkurence je schopná vyrobit za nižší cenu (jedná se o konkurenci v blízkém okolí podniku). Toto vede k odmítnutí některých zakázek, popřípadě provedení zakázky v kooperaci s jiným podnikem. U tohoto bodu je důležité popsat průběh kalkulace výrobní zakázky. Při kalkulaci si totiž zaměstnanci sami určují čas, který na výrobě stráví na základě jejich kvalifikovaného odhadu plynoucího z výkresové dokumentace. Přesto se ale stává, že časy jsou překročeny (někdy až násobně). Je to zvláštní obzvlášť v případě, kdy se jedná o tzv. opakovanou zakázku tedy o zakázku, na které pracovali např. před měsícem, a naprosto totožný výrobek je znovu objednan. Podle majitele pak pracovníci při prodloužení časů u opakovaných zakázek nejsou schopni podat

náležitě vysvětlení. Tento problém by mohl být alespoň částečně odstraněn zaměřením systému odměňování na výkon a častější kontrolou pracovního výkonu.

Na druhou stranu ale byli pracovníci firmy schopni u některých výrobků vymyslet takový výrobní postup, který náklady snížil natolik, že poskytují vůbec nejnížší nabídku v regionu. Mimo jiné k tomu přispívá práce na více strojích, pracovník tedy obsluhuje jeden primární stroj a ještě jeden, který funguje samostatněji, ale musí se nastavovat. Právě víceprofesnost se stává v malé firmě klíčovou. Se schopností pracovat s více stroji se váže další problém některých pracovníků, kteří odmítají naučit pracovat s novými technologiemi (jedná se např. o novou svářečku, která dnes ale není využívána).

Ve firmě zatím nebyly zavedeny žádné odměny za inovace, které vedou k redukci nákladů. Jasně definovaná odměna za inovace je ale více než žádoucí.

Majitel také zastává názor, že zaměstnanci vykonávají dané úkoly, zejména úklid svého pracoviště, pouze jsou-li kontrolováni a na kontrolu předem upozorněni. Pokud úklid pracoviště proběhne, pak dochází k postupnému prodlužování stráveného času (původně 20 minut na vytírání podlahy dnes trvá dvojnásobek, aniž by byla práce náročnější; tato skutečnost byla doložena i výkazem práce). Problémem je, že pracovníkům takové chování prochází bez následků. Možné řešení představuje odměna vázaná na plnění pracovních povinností, mělo by být tedy definováno, co přesně se po zaměstnancích chce, jakou to má váhu a také jak dlouho by daná činnost měla trvat. Tento krok ovšem vyžaduje důslednou kontrolu.

A právě kontrola pracovního výkonu a kontrola plnění pracovních povinností se zdá být velkým problémem. Částečně je to způsobeno používaným informačním systémem, který sám nevyhodnocuje časy strávené na zakázce a chce-li někdo zkontrolovat výkon zaměstnanců, musí vše ručně hledat, taková práce je administrativně náročná a zdržuje tedy pracovníka, který tuto činnost vykonává mimo svou pracovní náplň. Dnes tuto práci zastává ve volných chvílích majitel, ale nejde o kontrolu periodicky opakovanou, spíše nárazovou a zdá se také, že v rámci zachování dobrých pracovních vztahů některé skutečnosti přechází a žádný postih zaměstnancům nehrozí. V posledních několika měsících se kvůli vyšší vytíženosti výroby a majitele od kontrol ustoupilo úplně. Dalším problémem je, že lze kontrolovat pouze dokončené zakázky, program neumí vyhodnotit rozpracované zakázky, lépe řečeno nemá k takové operaci data, protože by zaměstnanci museli neustále počítat vyrobené kusy.

Dále se zdá, že zaměstnanci neumí plánovat, pokud je jim předán delší seznam úkolů, který si mají rozvrhnout např. na týden, snaží se co nejvíce stihnout během prvního dne, jsou ve stresu a tento fakt také vede k vyšší zmetkovitosti výrobků. Odměna za kvalitu by měla být určitě zavedena, ale její nastavení se jeví jako složitější prvek. Protože již teď jsou zaměstnanci spíše pečliví než hbití.

Podle majitele na pracovišti vážne komunikace, pracovníci totiž většinou nevyjádří nespokojenost s úkolem ale ani se nesnaží řešit problémy. Dále je nutné uvést, že majitel je spokojen pouze s jedním konstruktérem a jedním člověkem ve výrobě. Zbytek spíše kritizuje. To může být dáno jeho momentální náladou a současným stavem společnosti. Otázkou zůstává, zda je taková kritika oprávněná.

### **4.3 Výsledky dotazníkového šetření**

Tato část prezentuje výsledky získané vyhodnocením dotazníků pro zaměstnance. Výhodou dotazníkového šetření v malé firmě je, že téměř zaručena stoprocentní účast. Vzhledem k tomu, že majitel poskytl informace pro předcházející část, do dotazníkového šetření se logicky nezapojoval. Dotazník vyplnilo celkem devět osob, je zajímavé, že se přidala i paní, která odchází a v současné době zaškoluje svoji náhradnici.

#### **4.3.1 Nepřesnosti při vyplňování**

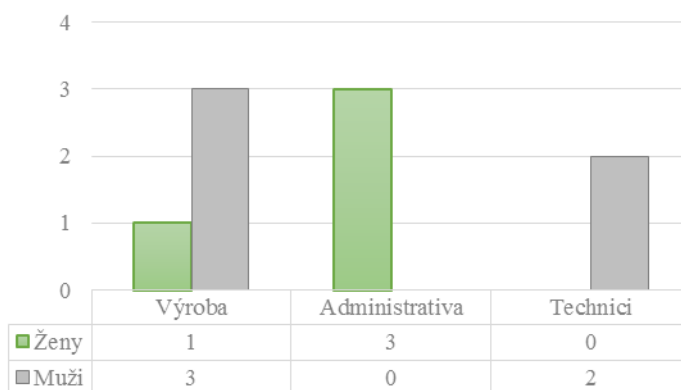
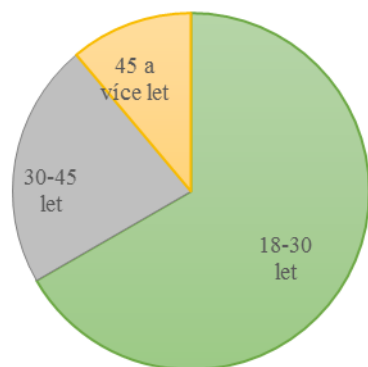
Zdá se, že velká většina pracovníků podstatu dotazníku pochopila, několikrát se ovšem stalo, že zaměstnanci pravděpodobně nedočetli zadání a např. u otázky na zaměstnanecké benefity vybrali pouze jednu odpověď a neseřadili tedy položky podle důležitosti. Tato odpověď je tedy dále vyhodnocována jako nejdůležitější (hodnota 1). Další problematickou otázkou byly faktory k hodnocení (otázky 22 a 23), protože někteří vůbec neodpověděli, popř. pouze zatrhlí nabízené možnosti, které měli dále objasnit význam otázky.

#### **4.3.2 Základní údaje**

První část dotazníku se zaměřovala na všeobecné otázky, týkající se věku účastníků, jejich profese v podniku, vzdělání, délky práce pro společnost, pohlaví a vzdálenosti pracoviště od jejich bydliště. Největší část pracovního kolektivu, celkem šest osob, je tvořena pracovníky do třiceti let. Délka působení ve společnosti se pohybuje od jednoho do tří let. Vzhledem k tomu, že firma byla založena v roce 2012, tak delší být ani nemůže. Nejkratší je u nové pracovnice v administrativě, která se teprve zapracovává.

Všichni respondenti dosáhli středoškolského vzdělání a jeden konstruktér v současnosti dokončuje vysokou školu. V dotazníku nebylo rozlišeno, zda je středoškolské vzdělání zakončené maturitní nebo učňovskou zkouškou.

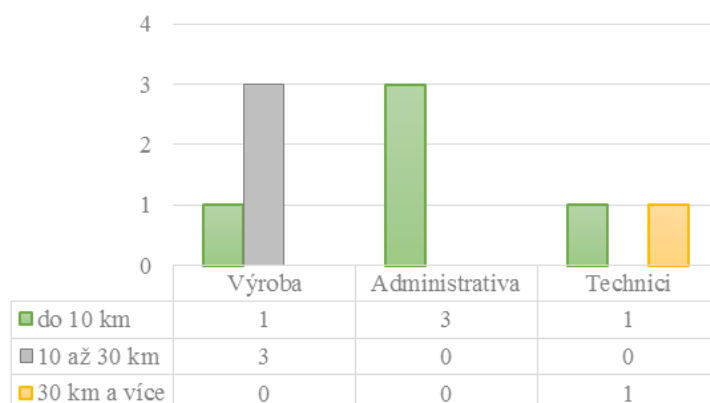
**Graf 4.1 Věk respondentů a pohlaví**



Celkem pět respondentů uvedlo, že jejich byliště je v dojezdové vzdálenosti do 10 km, tři respondenti zvolili možnost 10 až 30 km. Podle majitele všichni tito lidé bydlí v okolních vesnicích. Pouze jeden technik bydlí mimo daný region. Tomuto pracovníkovi, jak již bylo zmíněno, je umožněno pracovat z domu a některé týdny dokonce do práce vůbec jezdit nemusí.

Potvrzuje se, že většina pracovníků je z okolí a práce nedaleko místa byliště může být velkou motivací. Tuto možnost ověříme ještě dále.

**Graf 4.2 Vzdálenost od domova**



### 4.3.3 Osobní priority respondentů

Další část se zaměřila na osobní priority respondentů. Jsou rozděleny v rámci úseků, protože právě v rámci jednotlivých úseků byly odpovědi podobné. Respondenti měli označit položky na škále od 1 (velmi důležité) po 5 (nedůležité). Všeobecně označovali položky za spíše důležité než méně důležité (vyskytlo se dvakrát) a nedůležité (pouze jednou). Následující tabulka shrnuje nejdůležitější aspekty.

**Tabulka 4.1 Osobní priority podle důležitostí - nejdůležitější**

Administrativa		Výroba		Technický úsek	
Hodnota	Položka	Hodnota	Položka	Hodnota	Položka
1,00	Smysluplnost práce	1,5	Výše zaručené odměny	1,00	Atmosféra ve společnosti
1,33	Atmosféra ve společnosti	1,5	Jistota práce	1,5	Smysluplnost práce
1,33	Pracovní doba	1,5	Atmosféra ve společnosti	1,5	Kariérní růst
1,66	Pracovní kolektiv	1,5	Kariérní růst	1,5	Jistota práce

Je zajímavé, že pouze atmosféra ve společnosti je všemi ohodnocena podobně. U dalších lze pozorovat výrazné rozdíly např. v administrativě si příliš necení kariérního růstu a je pro ně velmi důležitá pracovní doba a pracovní kolektiv. Jistota práce a kariérní růst dosahují jedny z nejvyšších hodnot jak v rámci výroby, tak i v rámci technického úseku, v administrativě se tyto položky na předních příčkách neobjevily. Pouze respondenti z výroby zahrnuli výši odměny. Ve výrobním úseku hodnotili první čtyři priority podobnými čísly, dále se již hodnocení lišilo. Celkově nejdůležitější je atmosféra ve společnosti (hodnota 1,33), smysluplnost práce (1,44) a jistota práce (1,66).

Jak ve výrobě, tak v technickém úseku hodnotí práci v místě bydliště za méně důležitou. Administrativní pracovníci zase pravděpodobně příliš neusilují o kariérní růst. Pro technické pracovníky zase není příliš důležitá pracovní doba, což je to dáno zakázkovou formou práce.

**Tabulka 4.2 Osobní priority podle důležitostí – nejméně důležité**

Administrativa		Výroba		Technický úsek	
Hodnota	Položka	Hodnota	Položka	Hodnota	Položka
3,33	Kariérní růst	3,75	Práce v místě bydliště	3,5	Pracovní doba
2,66	Další vzdělávání			3	Práce v místě bydliště

Hypotéza č. 4 se potvrdila pro jistotu práce, pro práci v místě bydliště pouze částečně. Jistota práce je pro zaměstnance jednou z nejdůležitějších obecně (hodnoty 1,5 ve výrobě a

technickém úseku, v administrativě je až šestou nejdůležitější, její hodnota je 2,00). Práce v místě bydliště je důležitá pouze pro administrativní pracovníky, všichni ostatní jsou ochotni za práci dojíždět.

Otázka číslo osm zkoumá, jaké další činnosti jsou zaměstnanci ochotni dělat k dosažení vyšší odměny. Zatímco technici nemají problém s ničím, neboli nemají vyhraněný postoj a jsou celkem univerzální, v administrativě a výrobě si činnosti už vybírají. Výrobní úsek jednoznačně tíhne k inovacím a také se nebojí převzít odpovědnost. Administrativa oproti tomu upřednostňuje další vzdělávání a hledání nových zákazníků. Zde nastává rozpor mezi osobními prioritami administrativy, protože právě další vzdělávání hodnotili jako méně důležité. I tak je vhodné, aby se při případném rozšiřování pracovní náplně zaměstnanců přihlíželo k jejich osobním prioritám a inklinaci k jednotlivým činnostem.

Jak již bylo zmíněno, práce přesčas je sice spíše nežádoucí z důvodu vedení další nutné evidence, ale občas k ní dojde. Majitel v předchozí části uvedl, že z důvodu nízké frekvence práce přesčas, je mu jedno, jak je práce kompenzována. Je více než vhodné se s nimi dohodnout na jimi upřednostňované formě náhrady. Celkem šest pracovníků uvedlo, že je pro ně přijatelná náhrada mzdy, pouze jeden respondent upřednostňuje volno a jeden technik by raději nepracoval přesčas.

**Graf 4.3 Náhrada za práci přesčas**



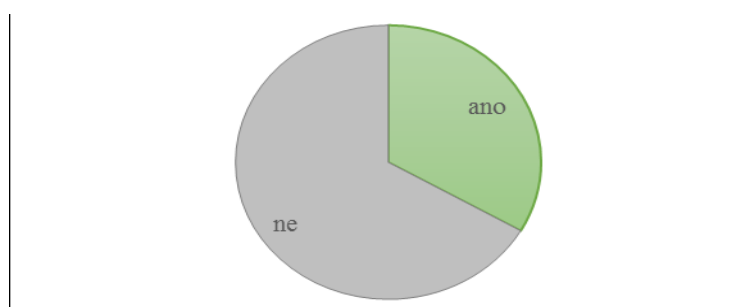
Další otázka se zaměřovala na postoj k odpovědnosti a rozhodování. Měli zvolit možnost na škále od 1 (odpovědnost pouze na mě) do 5 (odpovědnost je pouze na nadřízeném). Zatímco administrativa upřednostňuje, pokud je odpovědnost přesunuta na nadřízeného – hodnota 3,67; techničtí pracovníci a pracovníci z výroby vybrali vždy hodnotu 2. Jsou raději, pokud větší část rozhodování i odpovědnosti leží na nich.

#### 4.3.4 Odměňování ve firmě

Poslední část dotazníku již byla zaměřena na společnost ABC. Celková spokojenost s prací dosáhla hodnoty 2,22. Nejnížší byla v administrativě 2,66. Toto lze hodnotit jako poměrně pozitivní zprávu.

Velkým negativem ovšem je, že většina respondentů (šest, z nich všichni v administrativě) uvedla, že za práci nebyla během posledního měsíce vůbec pochválena. Pochvala je jeden z faktorů, který může přispět ke zlepšení komunikace, buduje důvěru a hlavně lidem ukazuje, že jimi vykonávaná práce je někým ceněna a má pro někoho smysl. Je těžké věřit, že se během měsíce neobjeví úkol, za jehož splnění lze zaměstnance pochválit. U otázky záměrně nebylo specifikováno, kdo má pochválit – kolega nebo majitel. Dají se tedy částečně posoudit i vztahy na pracovišti.

**Graf 4.4 Odpovědi na otázku „Byl/a jste během posledního měsíce pochválen/a za svou práci“**

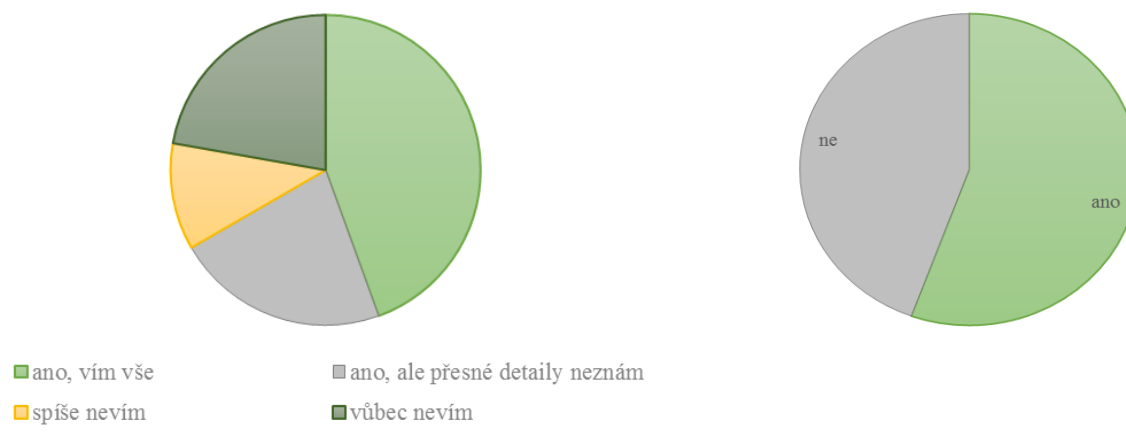


Motivace současným systémem je snad jediná, která se neliší podle úseků, dosahuje všude zhruba stejné hodnoty 2,44. Zatím se dá usuzovat, že respondenti jsou spíše systémem motivováni. Je tedy nutné prozkoumat další aspekty.

Spokojenost s výší prémie je také ohodnocena veskrze pozitivně (spolu se spokojeností s frekvencí výplaty prémie, obě dosahují hodnoty 2,22). Větší část respondentů pravidlům pro výplatu rozumí, pouze dva přiznali, že vůbec netuší, na základě čeho jsou prémie vypláceny. Pět lidí již byly prémie odebrány nebo pokráčeny, zbytku a to i včetně pracovníků, kteří pracují u firmy i 3 roky nebyly odebrány vůbec. Tento ukazatel působí minimálně zvláštně, pokud jejich pracovní činnost není možné chválit, ale zároveň za ni dostávají nesnížené prémie. Důvody k odebrání vždy zahrnovaly nepřítomnost na pracovišti, jedenkrát navíc nesplnění výrobního plánu. Zdá se, že prémie jsou více či méně vypláceny za docházku.



**Graf 4.5 Odpovědi na otázky „Rozumíte pravidlům pro vyplácení prémie?“ a „Byly Vám již v minulosti prémie odebrány?“**

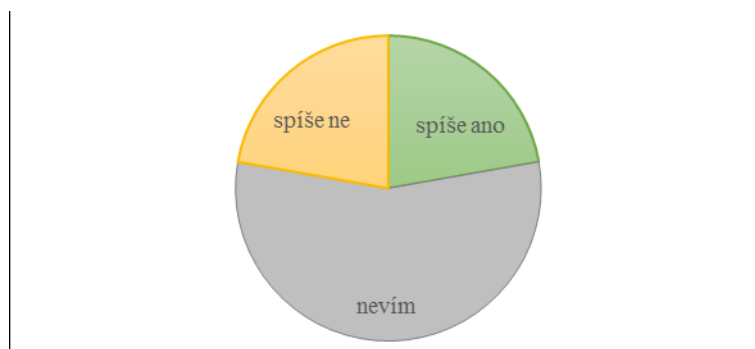


Pokud opravdu někteří nerozumí pravidlům, jde o přímý rozpor s obecně doporučovanými principy pro odměňování v malých firmách (více v kap. 2.6). Pracovníci také mohou vnímat fakt, že se nepřistupuje ke všem stejně.

Další otázka měla ověřovací funkci a přímo se tázala, na základě čeho jsou prémie vypláceny. Většina uvedla, že za plnou docházku, technici přidali dodržení kvality, efektivity a termínů (nic z toho ale podle majitele dnes není sledováno).

Spravedlnost systému odměňování byla zkoumána následující otázkou. Vyšlo najevo, že celkem pět účastníků nedokáže posoudit, zda je systém odměňování spravedlivý. Je možné, že neznají celkovou odměnu ostatních nebo je pro ně současný systém nejasný a neorientují se v něm. Překvapivým výsledkem je, že i když většina neví, jestli je odměňování spravedlivé, jsou s ním spíše spokojeni (výše zmíněná hodnota 2,44).

**Graf 4.6 Odpovědi na otázku „Je současný systém odměňování spravedlivý“**



Hypotéza č. 1 byla potvrzena pouze částečně, protože zaměstnanci si myslí, že znají pravidla pro vyplácení prémie. Problémem je, že podle nich jsou téměř výlučně spojeny s docházkou do zaměstnání a jsou tedy opravdu nárokovou částí mzdy.

Hypotéza č. 3 nemůže být potvrzena, protože zaměstnanci uvedli, že jsou spíše motivováni a spokojeni se systémem, přesto většina nedokáže posoudit, zda je systém odměňování spravedlivý a také si většina myslí, že pravidlům (i pro vyplácení prémie) rozumí.

Co se týče zaměstnaneckých výhod, osm z devíti účastníků zvolilo zachování stravenek na prvním nebo druhém místě (průměrná hodnota 1,125). Služební telefon a další vzdělávání obdrželo známku 2,00. Dále se pracovníci shodli na proplácení nákladů na pohonné hmoty, které obdržely průměrnou známku 3,00. Technické a administrativní pracovníky také zaujala možnost home office. Tato výhoda je již poskytována jednomu pracovníkovi a určitě ji lze zvážit i u administrativy, protože jejich pracovní náplň nevyžaduje neustálou přítomnost na pracovišti zaměstnavatele a informační systém již dnes počítače propojuje.

Hypotéza č. 2 se tedy potvrdila, zaměstnanci by rádi stravenky zachovali a vzhledem k jejich daňovému režimu od nich nebude upouštěno ani ze strany zaměstnavatele.

Dále se dotazník zaměřil na faktory, které by měly být nově hodnoceny. Zde tedy byla zaměstnancům poskytnuta příležitost zapojit se do tvorby systému. Pravdou je, že ne všichni tuto možnost využili. Nejčastěji se vyskytl parametr přítomnosti na pracovišti. Tento faktor je ovšem hodnocen v rámci časové mzdy, tudíž je velmi nepravděpodobné, že měl být ještě součástí prémie. S pracovní morálkou, kvalitou odváděné práce a zastupitelností lze jen souhlasit. Víceprofesnost nebo v případě výroby schopnost práce s více stroji, jak již bylo zmíněno dříve, je také velmi důležitá.

**Tabulka 4.3 Faktory k hodnocení podle zaměstnanců**

Název	Četnost
Přítomnost na pracovišti	3
Pracovní morálka	2
Kvalita práce	2
Zastupitelnost kolegy	2
Dochvilnost	1
Pracovní náplň	1
Časová flexibilita	1
Víceprofesnost	1
Zodpovědnost	1
Samostatnost	1

Naopak na otázku co by hodnoceno být nemělo, odpověděl pouze jeden pracovník. Ten uvedl, že je-li zaměstnanec více vytížen, měla by být brána větší ohleduplnost na případné odchylky od plánu výroby.

#### **4.3.5 Další výsledky**

Dále byly zkoumány faktory, které ztěžují práci, nejčastěji šlo o špatnou komunikaci na pracovišti (vyskytla se celkem třikrát) a také neochotu spolupracovníků pomoci kolegům. Z důvodu rekonstrukce objektu se také prostory jeví jako problematické a jeden respondent si v důsledku toho stěžoval na prašné prostředí (šlo o administrativu). Na druhou stranu toto je pouze přirozený důsledek stavebních prací, po jejich dokončení se vše vrátí do původního stavu. Zaměstnance také trápí nadměrná kontrola (uvedeno jednou) a někdy špatná kooperace při plánování výroby (také pouze jednou).

Evidence zakázek žádného z pracovníků neobtěžuje. Tento systém se osvědčil a zaměstnanci ho vnímají, jako určité usnadnění své vlastní práce, např. nemusí vést další záznamy o vykonané práci a i oni sami mají denně přehled o tom, kolik práce odvedli.

Osm z devíti dotazovaných již někdy zvažovalo, že odejdou. Jako důvod uvádějí zejména nejistotu v zaměstnání, dojíždění (šlo o vzdálenost 10-30 km) a také psychická a časová náročnost (vždy se vyskytlo pouze jednou).

#### 4.3.6 Shrnutí nejdůležitějších poznatků

Problémy v jednotlivých úsecích

- výroba je neefektivní a neplní si některé povinnosti (např. úklid),
- časy ve výrobě se prodlužují, přestože si je navrhuji sami pracovníci výroby,
- administrativa je nejméně spokojena, nechtějí převzít odpovědnost, toto naznačuje možné konflikty a problémy v komunikaci.

Prémie:

- jsou vnímány jako nároková složka mzdy, podle zaměstnanců vyplácená zejména za přítomnost na pracovišti,
- k vyplácení prémie není vytvořena metodika, jsou subjektivního rázu,
- někteří zaměstnanci tedy neví, za co jsou vypláceny, zbytek si myslí, že jde o odměnu za přítomnost, pouze technici přidali faktory k hodnocení jako dodržení kvality práce, efektivity a termínů.

Kontrola pracovního výkonu:

- je neefektivní, protože současný systém sám časy nevyhodnocuje,
- je prováděna nesystematicky a veskrze náhodně,
- pokud je kontrola provedena nejsou z ní v rámci zachování dobrých vztahů na pracovišti vyvozeny důsledky.

Další problémy:

- Majitel i zaměstnanci si stěžují na špatnou komunikaci,
- většina pracovníků nebyla za poslední měsíc pochválena, ale většina dostala celou, nesníženou sumu prémie.

Shrnutí hypotéz:

- H1 se částečně potvrdila, prémie jsou zaměstnanci považovány za další formu časové mzdy, ale zároveň jsou přesvědčeni, že rozumí pravidlům pro jejich vyplácení,
- H2 se potvrdila, stravenky jsou stabilně nejpopulárnější benefit,
- H3 se nepotvrdila, jsou systémem motivováni více, než se předpokládalo,
- H4 se potvrdila také pouze částečně; jistota práce je důležitá pro všechny, ale práce v místě bydliště pouze pro pracovníky v administrativě.

## 4.4 Návrhy a doporučení

Následující podkapitola se snaží nalézt nová řešení, která přispějí k zefektivnění systému odměňování ve společnosti ABC a objektivizaci vyplácení prémie. Všeobecně systém umožňuje do budoucna upřesnění požadavků a další změny.

Návrh mimo jiné vychází z teoretické části, zejména z kapitoly 2.7. Zatímco peněžní odměna a navázání výsledků na výkony jsou faktory vnější motivace, osobní rozvoj, uplatnění svých schopností a uznání motivují pracovníka vnitřně. Návrh se tudíž snaží také reflektovat současné priority zaměstnanců a zahrnout je do jejich pracovní náplně, tak aby došlo k obohacení práce. Zároveň jsou brána v úvahu specifika jednotlivých úseků vycházející z rozdílné pracovní náplně zaměstnanců.

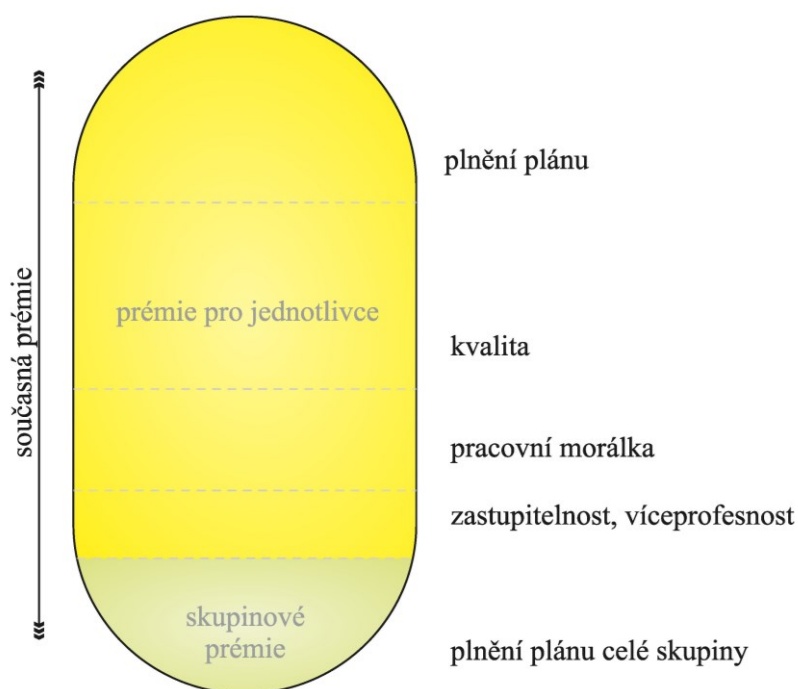
Návrh počítá s:

- rozdělením současné prémie na pětiny,
- jednu pětinu bude tvořit odměna skupiny,
- zbytek bude individuální prémie jednotlivce,
- od prémie se nebude odečítat, ale jednotlivé složky se budou kumulovat,
- systematickou kontrolou,
- zaměstnanci budou s pravidly seznámeni a systém odměňování jim bude vysvětlen.

### 4.4.1 Systém ve výrobě

Je zřejmé, že výroba je neefektivní, pracovníci mají problémy s plněním plánu a někteří si neplní své pracovní povinnosti. Navrhované řešení sestává z upravení prémie a jejich nasměrování spíše na výkon a na potřeby, které jsou pro podnik zásadní. Jak je patrné z obrázku 3.1 ve třetí kapitole, prémie tvoří podstatnou část odměny ve výrobě i když jsou logicky nižší než základní časová složka mzdy. Problémem je, že jsou nyní nastaveny téměř bez pravidel. Zaměstnanci musí rozumět tomu, že prémie nejsou pouze další formou časové mzdy, ale jedná se o nenárokovou složku, která je závislá na jejich výkonu. Nově dále zahrnujeme také skupinovou prémii, která by alespoň částečně měla řešit problémy v komunikaci a neochotu postavit se problémům na pracovišti.

**Schéma 4.1 Návrh prémie ve výrobě**



Celková prémie je tedy rozdělena na individuální a skupinovou část. Samotná individuální odměna musí být dále rozdělena na další kritéria.

**Tabulka 4.4 Struktura individuální odměny ve výrobě**

Struktura individuální odměny ve výrobě	
Název	Doporučené % z individuální odměny
Plnění plánu	35 %
Kvalita	35 %
Pracovní morálka, iniciativa	20 %
Zastupitelnost a víceprofesnost	10 %

Plnění plánu a kvalita mají stejnou důležitost, protože při upřednostnění jednoho kritéria se dá očekávat zanedbávání druhého. Pracovní morálka zahrnuje samostatnost, dochvilnost, zodpovědnost a plnění pracovních povinností (např. úklid pracoviště). Navíc platí, že při neplnění těchto základních povinností tj. při opakované nedochvilnosti by neměla být prémie vyplacena vůbec. Pracovní morálka společně se zastupitelností a víceprofesností je spíše fixního rázu (za předpokladu že se pracovníci budou dále zdokonalovat, přičemž další rozšiřování kvalifikace by mělo být v budoucnu povinností zaměstnance). Není možné, aby se stalo, že některé přístroje nebudou využívány, protože se s nimi zaměstnanci nechtějí učit. Takovéto nastavení má zejména vést k tomu, aby majitel každý měsíc vyhodnotil výsledky

zaměstnanců, jejich pracovní morálku, schopnost zastoupit kolegu a pokroky v těchto kategoriích a pracovníci tedy vždy dostali zpětnou vazbu.

Skupinová prémie je naprosto nenároková a odvíjí se od plnění plánu celé výroby. Má mít (sebe)kontrolní charakter, podněcovat spolupráci a také podporovat pracovníky, aby sdíleli své know-how.

Dále bude zavedena mimořádná odměna za:

- získání nového zákazníka, nové zakázky
- zlepšovací návrh

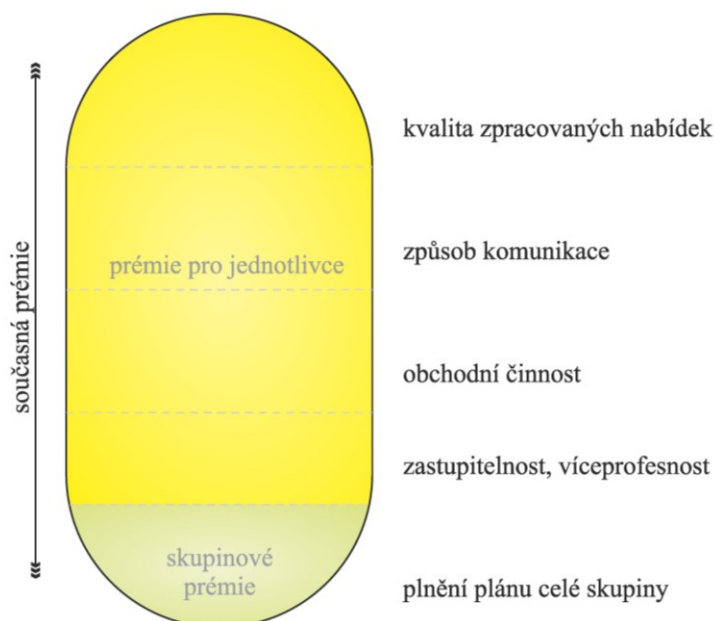
Část pracovní náplně u pracovníků ve výrobě tvoří také montáže u zákazníka. Mimořádná odměna má pracovníky motivovat k co nejlepší práci u zákazníka a ke zlepšování image firmy. Jejich chování může ovlivnit, zda se zákazník rozhodne s firmou dále spolupracovat. Odměna bude stanovena individuálně.

Jak již bylo zmíněno zlepšovací návrhy nebo nové výrobní postupy mohou vést ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy. Mimořádná odměna za zlepšovací návrh má podněcovat kreativitu. Dále je důležité zmínit, že pracovníci ve výrobě projeví zájem o inovování.

#### **4.4.2 Systém v administrativě**

Na rozdíl od výroby charakter práce v administrativě neumožňuje založit prémie na objektivních výsledcích. Pracovníci v administrativě projeví zájem o vyhledávání nových zákazníků. Nově se tedy objeví obchodní činnost jako část individuální prémie. Je to také jediná výkonově zaměřená část prémie. Kvalita zpracování nabídek a způsob komunikace jsou spíše fixního charakteru. Nově navržené prémie by měli odrážet fakt, že pracovníci z administrativy přichází často do kontaktu se zákazníkem v rámci zpracování nabídek, proto je kvalita těchto nabídek a způsob komunikace pro společnost zásadní.

#### Schéma 4.2 Návrh prémie v administrativě



Částečně je již také zavedena zastupitelnost, protože nově příchozí zaměstnankyně se snaží naučit vše potřebné od dvou stávajících pracovníků. Bude-li toto pravidlo zavedeno je to další spíše fixní část mzdy.

**Tabulka 4.5 Struktura individuální odměny v administrativě**

Struktura individuální odměny v administrativě	
Název	Doporučené % z individuální odměny
Kvalita zpracovaných nabídek	30 %
Způsob komunikace se zákazníkem	25 %
Obchodní činnost (vyhledávání a získávání nových zákazníků)	25 %
Zastupitelnost	20 %

Dále bude zavedena mimořádná odměna za:

- zlepšovací návrh

Je možné, že lidé pracující se systémem nebo na kalkulacích, ve skladech apod. si mohou všimnout některých nedostatků a pokusit se je napravit. Mimořádná odměna za zlepšovací návrh by je k tomu měla motivovat.

Skupinová odměna má pak napomáhat komunikaci v rámci podniku, odvíjí se od splněných parametrů jednotlivých pracovníků v administrativě, také se očekává spíše její stálá výše.

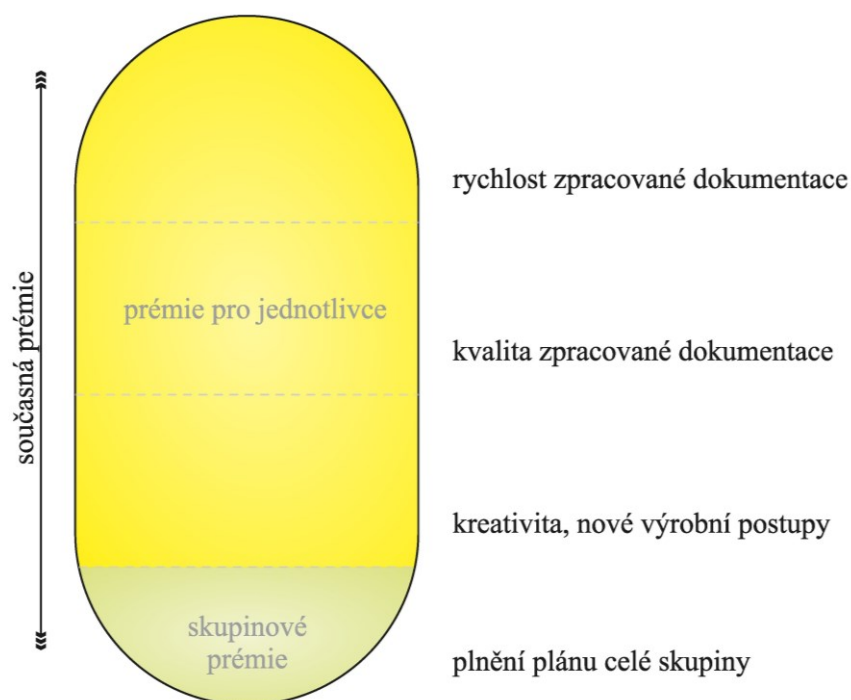


#### 4.4.3 Systém v technickém úseku

U technických pracovníků rychlost (resp. množství) zpracované dokumentace a kvalita opět předpokládají spíše fixní částku. V dotazníku se výrazně nevymezili a byli by ochotni dělat i další věci. Vzhledem k orientaci na výrobu a předpokládanou hlubší znalost výrobních procesů se od pracovníků bude nově přímo vyžadovat zlepšování stávajících a vymýšlení nových výrobních postupů a také zohledňování procesu výroby při navrhování dokumentace. Zjednodušení a zrychlení může vést k úspoře nákladů na výrobu a ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Techničtí pracovníci nepracují ve skupině v rámci oddělení, ale musí spolupracovat s výrobou, jejich skupinová prémie je tedy navázána právě na spolupráci s výrobou. Opět má podporovat vzájemnou spolupráci a ochotu.

**Schéma 4.3 Návrh prémie v technickém úseku**



**Tabulka 4.6 Struktura individuální odměny ve výrobě**

<b>Struktura individuální odměny v administrativě</b>	
<b>Název</b>	<b>Doporučené % z individuální odměny</b>
Rychlost zpracované dokumentace	35 %
Kvalita zpracované dokumentace	35 %
Nové výrobní postupy, inovace	30 %

Dále bude zavedena mimořádná odměna za:

- získání nového zákazníka, nové zakázky

I techničtí pracovníci dnes jednají se zákazníkem, oproti administrativě ale řeší přímo technické parametry, pokud bude firma znovu oslovena zákazníkem na základě práce techniků, pak by měli být za tuto činnost odměněni.

#### **4.4.4 Další návrhy**

Je třeba přenastavit informační systém tak, aby sám podával shrnutí o časech strávených na zakázkách a aby upozornil na zakázky, kde časy nebyly dodrženy. Nelze řešit administrativně náročným zadáváním kódu zakázky.

Současně musí být zavedena důsledná kontrola v pravidelných intervalech, bez ní totiž ani nepůjde stanovit výši mzdy.

Všeobecně nejsou pracovníci tak disciplinovaní, jak se čekalo, ale je možné, že důsledná kontrola a nový systém povedou ke zlepšení, pak je na místě uvažovat např. o povolení home office u administrativy nebo dovolenou nad rámec zákona u vybraných pracovníků ve výrobě. Pocit, že si benefit oprávněně zaslouží, pak bude celkově pracovníka motivovat. Je nutné vzít v úvahu, že každý je individuální a umožnit pracovníkům, ať se více profilují i k tomu, co je baví.

Vzhledem ke stížnostem na komunikaci jak ze strany majitele, tak od zaměstnanců je velmi důležité zavedení skupinové odměny, která bude podněcovat ke spolupráci. Dále je nutné, aby si jak pracovníci, tak majitel uvědomili, že na vzájemné komunikaci musí pracovat obě strany. Ke zlepšení komunikace by měla vést i snaha najít na podřízených i pozitivní věci, chválit je a podporovat týmovou práci. Je také vhodné se individuálně dohodnout na kompenzaci za případnou práci přesčas.

Prozatím nepředávat zaměstnancům výrobní příkazy na delší dobu, přistupovat k tomu postupně.

#### **4.4.5 Finanční dopad**

Předpokládá se celkové snížení nákladů (zejména v oblasti výroby) oproti původnímu stavu. Zavedení systému dále počítá s pravidelnou kontrolou a hodnocením zaměstnanců ze strany majitele.

Náklady na zavedení systému jsou odhadovány na:

- Náklady na změnu informačního systému ..... 1 000 až 5 000 Kč<sup>12</sup>
- Náklady na zavedení systému ..... 4 000 až 8 000 Kč<sup>13</sup>
- Náklady na pravidelnou kontrolu a vyhodnocení..... 600 až 1 200 Kč

Za realizaci je zodpovědný vlastník firmy.

Termín uskutečnění: do září 2015

Zkušební provoz nového systému je stanoven na tři měsíce, po uplynutí této doby proběhne kontrola vynaložených nákladů.

---

<sup>12</sup> Vychází z ceny podobné zakázky, která již byla pro firmu realizována

<sup>13</sup> Předpokládá se prodloužení porady

## 5 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza systému odměňování ve vybrané výrobní společnosti. Analýza proběhla na základě informací získaných z řízeného rozhovoru s majitelem firmy, dotazníkovým šetřením u zaměstnanců a analýzou vnitropodnikových dokumentů. Pro nastínění základních ekonomické údajů o firmě byla využita data z účetních závěrek z předcházejících let.

V první části byla vymezena teoretická východiska týkající se systému odměňování, následně byla představena výrobní firma a poslední kapitola obsahovala samotnou analýzu současného systému a také nové návrhy, které by mohly řešit současný stav. Toho má být dosaženo především orientací části zaměstnanecké prémie na výkon.

Výrobní část podniku se jeví jako nejvíce problematická. Z hlediska průměrných dosahovaných výkonů zaměstnanců a zároveň posouzením nákladů vychází najevo, že je v některých případech i prodělečná. Je proto pochopitelné, že ze strany majitele má největší zájem o změnu motivace zaměstnanců právě v tomto úseku podniku. Pokud nedojde k zásadní změně přístupu zaměstnanců, je více než pravděpodobné, že tento úsek bude nahrazen externí výrobní firmou.

Administrativa plní předepsané úkoly a majitel k ní nemá zásadní výhrady. V administrativě nebyla nalezena objektivní kritéria pro hodnocení výkonu, a proto zde také předpokládáme nejnižší snížení nákladů. Nicméně vzhledem k tomu, že zaměstnanci administrativy inklinují k obchodní činnosti, bude část prémie spojena právě s touto funkcí. Pokud se toto osvědčí, je možné převést část obchodní činnosti společnosti na administrativu.

Technický úsek se jeví jako stěžejní pro fungování firmy. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že techničtí pracovníci jsou ochotni převzít zodpovědnost a je u nich předpokládáno, že budou nejvíce rozvíjet know-how firmy. Proto systém prémie nově zahrnuje kreativní složku, která by je měla právě k žádoucímu rozvoji firmy motivovat.

Dále má být zavedena skupinová odměna, aby se docílilo zlepšení komunikace na pracovišti, kterou majitel i zaměstnanci považují za problematickou.

Během zpracovávání této bakalářské práce jsme společně s majitelem narazili na některé další problematické celky podniku (např. evidence nákladů, tvorba kalkulací). Proto si myslím, že tato bakalářská práce by mohla být dobrým východiskem pro diplomovou práci, která by právě téma nákladů a kalkulací řešila.

## Seznam použité literatury

### Knihy

- [1] **Arthur, Diane.** *70 tipů pro hodnocení pracovníků.* Praha : Grada, 2010. 9788024729374.
- [2] **Barták, Jan.** *Personální řízení, současnost a trendy.* Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 978-80-7452-020-4.
- [3] —. *Quo vadis, personalistiko?* Praha : Alfa nakladatelství, 2010. 9788087197356.
- [4] **Bednář, Vojtěch.** *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4211-3.
- [5] **D'AMBROSOVÁ, Hana et al.** *Abeceda personalistiky.* Olomouc : ANAG, 2014. 978-80-7263-869-7.
- [6] **Dvořáková, Zuzana.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : C.H. Beck, 2012. 9788074003479.
- [7] **Hanzelková, Alena, Keřkovský, Miloslav a Kostroň, Lubomír.** *Personální strategie: krok za krokem.* Praha : C.H. Beck, 2013. 978-80-7179-564-3.
- [8] **Kocianová, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada, 2010. 978-80-247-2497-3.
- [9] **Koubek, Josef.** *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha : Grada, 2011. 978-80-247-3823-9.
- [10] —. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 2015. 978-80-7261-288-8.
- [11] **Němec, Otakar, Bucman, Petr a Šikýř, Martin.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2014. 978-80-7408-083-8.
- [12] **Šikýř, Martin.** *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha : Grada Publishing, 2012. 9788024741512.
- [13] **Urban, Jan.** *10 nejdražších manažerských chyb.* Praha : Grada, 2010. 978-80-247-3176-6.
- [14] —. *Management lidských zdrojů.* Praha : Ústav práva a právní vědy, 2013. 978-80-905247-4-3.
- [15] —. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 9788073579258.
- [16] **Žufan, Jan.** *Informační systémy v moderním personálním řízení.* Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 9788073579555.

[17] **Žufan, Jan, Hán, Jan a Klímová, Monika.** *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu.* Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 9788074783289.

### **Elektronické zdroje**

[18] MPSV [online]. Říjen 2014. [cit.2015-2-7]. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy. Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991.* Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

[19] SPCR [online]. Srpen 2014. [cit.2015-2-10]. *Mezi benefity v ČR dominuje vzdělávání.* Dostupné z: <http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/mezi-benefity-v-cr-dominuje-vzdelavani>

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
ibid.	ibidem, tamtéž
mj.	mimo jiné
např.	například
pozn.	poznámka
tj.	to jest
tzv.	takzvaný
zejm.	zejména

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ...7.5.2015

.....  
Běličová

Petra Běličová



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 Osnova řízeného rozhovoru

Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance

# PŘÍLOHY

## Příloha 1 Osnova řízeného rozhovoru

### A. Základní informace

- 1) Na koho se podnik soustřeďuje, vyrábíte i pro koncového zákazníka?
- 2) Můžete, prosím, popsat organizační strukturu Vaší společnosti?
- 3) Kdy společnost vznikla a jak se vyvíjel počet zaměstnanců?
- 4) Kolik zaměstnanců dnes ve společnosti působí a jaký byl vývoj jejich počtu?
- 5) Jaká je náplň jejich práce?
- 6) Jak jste spokojen s jednotlivými úseky firmy?
- 7) Jaké přesně jsou problémy výroby?
- 8) Jaké další povinnosti zanedbávají?
- 9) Jsou zaměřeni spíše na výkon nebo na kvalitu odvedené práce?
- 10) Jak je plánován proces výroby a kdo zpracovává kalkulace?
- 11) Jak funguje informační systém podniku a evidence zakázek?
- 12) Vidíte nějaké problémy v administrativě nebo u technických pracovníků?
- 13) Jaká jsou naopak pozitiva společnosti?
- 14) Převažují smlouvy na dobu určitou nebo neurčitou?
- 15) Jsou zaměstnanci místní nebo za prací dojíždí?

### B. Systém odměňování

- 16) Co je dnes ve Vašem systému odměňování zohledňováno?
- 17) Z čeho se dnes skládá celková odměna Vašich zaměstnanců a liší se podle úseků?
- 18) Jak přesně funguje vyplácení prémie?
- 19) Kdy jsou prémie odebrány?
- 20) Jak často jsou prémie vypláceny, existují např. čtvrtletní odměny?
- 21) Jaké zákonem stanovené příplatky zaměstnancům musíte vyplácet (příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí, mzda za noční práci)?
- 22) Jak je kompenzována práce přesčas?
- 23) Existují odměny za inovace nebo za mimořádný výkon?
- 24) A odměny za získání nového zákazníka?
- 25) Jaké poskytujete zaměstnanecké výhody/benefity?

## **Příloha 2 - Dotazník pro zaměstnance**

Vážený pane/Vážená paní,

předkládám Vám dotazník, který slouží jako jeden z podkladů pro moji bakalářskou práci, která se zabývá analýzou systému odměňování ve Vaší firmě. Zaměřuje se na Vaši celkovou spokojenost s prací, Vaše priority a snaží se najít nová řešení současného systému odměňování.

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit.

Petra Běličová

### **A) Základní údaje**

1) Kolik je Vám let?

- ☐ 18 – 30
- ☐ 30 – 45
- ☐ 45 +

2) Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?

---

3) Jaké je Vaše pohlaví

- ☐ muž
- ☐ žena

4) Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- ☐ obráběč kovů
- ☐ zámečník
- ☐ dělník
- ☐ technický pracovník
- ☐ administrativa

5) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ ZŠ
- ☐ SŠ a SOU
- ☐ VŠ

6) Kolik km dojíždíte do zaměstnání?

- ☐ do 10 km (docházím, dojíždím na kole)
- ☐ 10 až 30 km
- ☐ nad 30 km

## B) Osobní priority

7) Označte, prosím Vaše osobní priority:

	1 Velmi důležité	2 Důležité	3 Průměrné	4 Méně důležité	5 Nedůležité
Pracovní prostředí					
Atmosféra ve společnosti					
Osobnost vedoucího					
Pracovní kolektiv					
Výše zaručené odměny					
Výše variabilní odměny					
Kariérní růst					
Jistota práce					
Smysluplnost práce					
Pracovní doba					
Další vzdělávání					
Práce v místě bydliště					

8) Co jste ochoten/ochotna dělat, abyste dosáhl/a vyšší odměny:

	1 Ano	2 Spíše ano	3 Je mi to jedno	4 Spíše ne	5 Ne
Dále se vzdělávat					
Pracovat přesčas					
Převzít odpovědnost					
Inovace firmy (nové nápady)					
Vyhledávání nových zákazníků					
Jiné:					

9) Pokud byste pracoval/a přesčas, upřednostníte

- ☐ náhradu mzdy
- ☐ náhradní volno
- ☐ je mi to jedno
- ☐ raději bych nepracoval/a přesčas

10) Spíše Vám vyhovuje, pokud je rozhodování a odpovědnost:

Pouze na Vás

Pouze na nadřízeném

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11) Jaké formy vzdělávání jsou podle Vás přínosné pro Váš osobní růst? Můžete vybrat i více možností.

- ☐ doplnění vzdělání (SOU, SŠ, VŠ)
- ☐ osobnostní rozvoj (komunikační dovednosti, prezentační dovednosti...)
- ☐ rozvoj technických dovedností (další řemeslné práce, technologické inovace...)
- ☐ počítačové kurzy
- ☐ jazykové kurzy
- ☐ další: \_\_\_\_\_

### C) Odměňování ve firmě

12) Jaká je vaše celková spokojenost s prací?

1	2	3	4	5
Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Průměrně	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a

13) Byl/a jste během posledního měsíce pochválen/a za svou práci?

- ☐ ano
- ☐ ne

14) Označte, na následující škále, nakolik Vás současný systém odměňování motivuje.

Motivuje mě velmi

Nemotivuje mě vůbec

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15) Nakolik jste spokojen s Vaší celkovou současnou odměnou?

1	2	3	4	5
Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Průměrně	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a

16) Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nevím
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

17) Jste spokojen/a s výší prémie?

1	2	3	4	5
Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Průměrně	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a

18) Jste spokojen/a s frekvencí vyplácení prémie?

1	2	3	4	5
Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Průměrně	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a

19) Rozumíte pravidlům pro vyplácení prémie?

- ☐ ano, vím vše
- ☐ ano, ale neznám všechny detaily
- ☐ spíše nevím
- ☐ vůbec nevím

20) Byly Vám již v minulosti prémie odebrány?

- ☐ ano, proč \_\_\_\_\_
- ☐ ne

21) Při splnění jakých požadavků jsou prémie vypláceny?

---

---

---

22) Jaké faktory by podle Vás měly být promítnuty do upraveného systému odměňování?

(např. kvalita, dochvilnost, pracovní morálka, přítomnost na pracovišti, schopnost zastoupit kolegu)

---

---

---

23) Existují naopak faktory, které by neměly být zahrnuty vůbec?

---

---

---

24 V současné době jsou Vám poskytovány stravenky jako jedna z forem zaměstnaneckých benefitů, jsou ještě nějaké, které byste ocenil/a?

Vyberte maximálně 5 položek a seřaďte podle priorit od 1 (nejvíce důležité) do 5 (nejméně)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> zachování stravenek                                       | <input type="checkbox"/> využívání motorového vozidla              |
| <input type="checkbox"/> další vzdělávání  | <input type="checkbox"/> náklady spojené s čerpáním pohonných hmot |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na úhradu vitamínů a očkování                   | <input type="checkbox"/> prodej výrobků firmy za nižší cenu        |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění | <input type="checkbox"/> dovolená nad rámec základní výměry        |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na rehabilitační procedury                      | <input type="checkbox"/> home office                               |
| <input type="checkbox"/> doprava do zaměstnání                                     | <input type="checkbox"/> služební telefon                          |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na bydlení                                      | <input type="checkbox"/> jiné: _____                               |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na hlídání dětí nebo na péči o jiné osoby       |  |

25) Vyskytují se na pracovišti jevy, které Vám práci ztěžují?

---

---

---

26) Obtěžuje Vás, že musí být práce na zakázkách vždy evidována?

Otázka pro pracovníky ve výrobě

- ☐ ano
- ☐ nevím
- ☐ ne

27) Zvažoval/a jste v někdy, že z tohoto zaměstnání odejdete?

- ☐ ano, z jakého důvodu \_\_\_\_\_
- ☐ ne

28) Zde je prostor pro Vaše připomínky týkající se tématu

---

---

---

Tímto Vám děkuji za vyplnění dotazníku